

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

**Analýza a komparace dvou fotbalových klubů**  
**Analysis and Comparison of Two Football Clubs**

Student: Adam Zálešák  
Vedoucí bakalářské práce: doc. RNDr. Irena Durdová, Ph. D.

UHERSKÉ Hradiště 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Adam Zálešák**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management.  
Studijní obor: 6208R101 Sportovní management  
Specializace: 02 Sportovní management  
Téma: **Analýza a komparace dvou fotbalových klubů**  
**Analysis and Comparison of Two Football Clubs**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretické vymezení klíčových pojmů
3. Metody a techniky výzkumu
4. Analýza a komparace 1. FC Slovácko a FC Zbrojovka Brno
5. Shrnutí výsledků šetření, návrhy, doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

DURDOVÁ, I. *Základní aspekty marketingu ve sportu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2009. 88 s. ISBN 978-80-248-2176-4.

NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2009. 119 s. ISBN 978-80-245-1521-2.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. RNDr. Irena Durdová, Ph.D.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 11.05.2011



  
prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Čestné prohlášení:**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Uherském Hradišti: 9. května 2011

Adam Zálešák

**Poděkování:**

Mé poděkování patří paní doc. RNDr. Ireně Durdové, Ph. D., za její odbornou pomoc, cenné rady a čas věnovaný při vypracování mé bakalářské práce.

## **Obsah:**

<b>1. Úvod.....</b>	<b>7</b>
<b>2. Teoretické vymezení klíčových pojmů .....</b>	<b>8</b>
2.1 Management .....	8
2.1.1 Manažer.....	8
2.1.2 Role manažera.....	8
2.2 Sport.....	12
2.2.1 Sportovní manažer .....	13
2.4 Organizační struktury sportovních klubů v ČR.....	16
2.4.1 Akciová společnost (a.s.) .....	16
2.4.2 Společnost s ručením omezeným (s.r.o.) .....	17
2.4.3 Občanské sdružení .....	18
2.5 Možnosti financování sportovních klubů a organizací.....	19
2.6 Marketing.....	21
2.6.1 Definice marketingu.....	21
2.6.2 Význam marketingu.....	22
2.6.3 Marketingový mix.....	22
2.6.4 Sportovní marketing.....	23
2.6.5 Marketingový mix ve sportu .....	23
2.6.6 Marketingová komunikace.....	25
<b>3 Metody a techniky výzkumu .....</b>	<b>26</b>
3.1 Analýza vnitřního prostředí podniku .....	26
3.1.1 Metoda VRIO.....	26
3.1.2 Metoda SWOT (SWOT analýza).....	27
3.1.3 Metoda SPACE (strategic position and action evaluation).....	27
<b>4. Analýza a komparace 1. FC Slovácko a FC Zbrojovka Brno .....</b>	<b>29</b>
4.1 Fotbalový klub 1. FC Slovácko .....	29
4.1.1 Analýza současného stavu 1. FC Slovácko.....	29
4.1.2 Fotbalová akademie mládeže .....	31
4.1.3 Struktura managementu .....	36
4.1.4 Sponzoring klubu 1. FC SLOVÁCKO .....	37
4.1.5 Rozhovor s manažerem 1. FC Slovácko .....	39
4.2 Fotbalový klub FC Zbrojovka Brno .....	41

4.2.1 Analýza současného stavu FC Zbrojovka Brno .....	41
4.2.2 Fotbalová akademie mládeže .....	42
4.2.3 Struktura managementu .....	45
4.2.4 Sponzoring klubu Zbrojovka Brno .....	46
4.2.5 Rozhovor s manažerem FC Zbrojovky Brno .....	48
4.3 Komparace sledovaných fotbalových klubů.....	52
4.3.1 SWOT analýza 1. FC Slovácko .....	52
4.3.2 SWOT analýza FC Zbrojovka Brno .....	53
4.3.3 Porovnání klubů z hospodářského hlediska .....	55
4.3.4 Porovnání klubů z hlediska hráčského kádru.....	57
4.3.5 Porovnání z hlediska fotbalového stadionu .....	58
4.3.6 Porovnání z hlediska sponzorské činnosti .....	60
<b>5. Shrnutí výsledků šetření, návrhy, doporučení.....</b>	<b>62</b>
<b>6. Závěr.....</b>	<b>64</b>
Seznam použité literatury: .....	65

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam zkratek

## 1. Úvod

V dnešní moderní a uspěchané době, kde každý člověk je pod neustálým stresem z práce nebo má jiné všední starosti je sport jedním ze způsobů, jak na všechno zapomenout. Člověk se zbaví psychické zátěže a posílí při tom tělo i ducha. Jednou z mnoha druhů sportovních činností je fotbal. Fotbal jsem si vybral, jelikož je to kolektivní a společenská hra založená na kooperaci spoluhráčů a kamarádských vztazích.

V dnešní době si může člověk vybrat z celé škály volnočasových aktivit a sportů. V České republice je nepopulárnějším sportem fotbal. Je to dáno mnoha faktory. Z těch nejhlavnějších uvedu například dostupnost pro širokou veřejnost, možnost provozování v každém městě či dědině. Finančně není moc nákladný.

Téma spojené s fotbalem jsem si vybral, protože jsem aktivním hráčem, hraji fotbal už od svých 7 let. Fotbal mě zajímá ve všech směrech a stal se prakticky součástí mého života.

Jelikož žiji na Moravě a studuji v Uherském Hradišti, rozhodl jsem se zpracovat moji bakalářskou práci, která je na téma: „Analýza a komparace dvou fotbalových klubů“, zaměřit se na porovnání největšího jihomoravského klubu Zbrojovky Brno a klubu, v jehož působišti právě studuji.

**Hlavním cílem mojí bakalářské práce je analyzovat a porovnat jednotlivé fotbalové kluby z hlediska mládežnické akademie, struktury managementu, sponzoringu a reklamy.**

K těmto cílům jsem se dopracoval pomocí poskytnutých informací od manažerů obou klubů, kteří mi zároveň poskytli i rozhovor na dané téma.

## **2. Teoretické vymezení klíčových pojmů**

### **2.1 Management**

Existuje celá řada definic a slovních spojení, které se nejvýstižněji snaží vysvětlit pojem management.

Definice pojmu „management“ lze rozdělit zhruba do tří skupin, a to na definice zdůrazňující:

- 1) vedení lidí (management znamená vykonávání úkolů prostřednictvím práce jiných, management je proces, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách, efektivně uskutečňují zvolené cíle) [10].
- 2) specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky (management jsou typické činnosti, které manažer vykonává, jako rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování atd.) [11].
- 3) předmět studia a jeho účel (management je soubor přístupů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností, směřujících k dosažení soustavy cílů organizace) [12].

#### **2.1.1 Manažer**

Je to pojem, pod kterým byli dříve chápáni pracovníci s odpovědností za práci ostatních, kteří měli určitou pravomoc. Manažer je především profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřené mu organizační jednotky s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně tvůrčí účasti na stanovení cílů a jejich zajištění [15].

#### **2.1.2 Role manažera**

Tato role se v našich podmínkách stále více odvíjí od podnikatelsky orientovaného chování organizace a společnosti. Fungování organizace, dosahování cílů a s tím související kvalita produkce vyžaduje od manažera, jakož to profesionálního odborníka, zvládnutí složitých úkolů [1].



Role manažera představuje soubor mnoha složitých úloh, funkcí a povinností. Jejich přehled, členěný podle kritérií znalostí, dovedností, přístupů k práci a hodnot uvádí následující tabulka (viz tab. 2.1).

Tab. č. 2.1 manažerské role

Role	Znalosti	Dovednosti	Postoj	Hodnoty
Analytik	Přehled o statistických metodách, základy ekonomie atd.	Sběr a analýza informací.	Ochota zkoumat informace, práce s daty, grafy.	Správná analýza užitečná pro rozhodování.
Plánovač	Plánovací principy, plánovací techniky a postupy.	Převedení cílů do plánovacích programů, předvídání pravděpodobnosti výsledků, vývoj plánů, realizace plánů.	Projektovat minulost a současnost do budoucnosti, uvést plány do praxe.	Plán jako směr aktivity, aplikace cílů do konkrétního užití.
Realizátor změn	Rozeznávat jaké možnosti nastávají ve společnosti, organizaci a ve skupině.	Podněcovat lidi ke změnám, řešení potřeb podniku z komplexního hlediska.	Samostatné převzetí odpovědnosti, sdílet řešení s ostatními a vést je ke změnám.	Řídící vztahy, organizační a jiné hodnoty, spolupráce s veřejností v prostředí konkurence.
Nositel zdrojů	Informace o zdrojích.	Rozmíst'ování a vytváření sítě nositelů zdrojů.	Spolupracovat s partnery na trhu, racionální chování z hlediska nákladovosti.	Spolupráce s ostatními subjekty.
Komunikační partner	Dobré znalosti komunikace, přesvědčování lidí, tvorba kanálů komunikace.	Naslouchat, hovořit profesním jazykem, vstoupit do komunikačních sítí.	Ochota sdílet názory s ostatními, ochota důvěřovat.	Potřeba širokého porozumění.
Vychovatel	Principů učení a vzdělávání, vyučovacích metod a postupů.	Vedení lidí v práci, vzdělávání lidí, ukazovat na příkladech, co je potřebné, zajišťovat podnikové vzdělávání.	Ochota učit a překonávat obtíže vzděláváním.	Práce nám dává příležitosti k učení a formuje osobnosti pracovníků.

Řešitel problémů	Postupu řešení problémů, hledání problémů, zjišťovat varianty řešení.	Sběr a analýza dat, řešení problémů a vytváření variant pro odstranění těchto problémů.	Problémy je třeba nacházet a překonávat.	Hledání optimálního řešení problému.
Pomocník druhých	Psychologie a sociologie.	Vytváření klima otevřenosti a podpory.	Přání otevřených vztahů mezi lidmi.	Zdravé klima řešící konflikty a stimulující k výkonnosti.
Koordinátor	Sdělování informací a stanovení jejich priorit.	Začlenění nových systémů a efektivní vedení jednotlivců a skupin.	Systémový přístup k řízení.	Jednotlivci musí vytvořit s celkem jeden organismus.
Tvůrce týmu	Techniky výstavby a vývoje týmu.	Vytváření týmu z individualit a skupin.	Vytvořit efektivní skupinu lidí, která se vzájemně podporuje.	Respektování lidského potenciálu.
Výkonný vedoucí	Plánování, organizace, kontrola, vedení personálu.	Jaké dostupné zdroje mají být efektivně využity v řídicím procesu.	Systematičnost, nadšení, způsoby a metody managementu.	Zdroje musí být využity pro naplnění cílů.

[2]

Tak jako každá normální osoba má i manažer vrozené a získané vlastnosti. Abychom mohli sestavit osobnost ideálního manažera, pak tyto vlastnosti musíme charakterizovat.

Vrozené vlastnosti manažera:

- **Potřeba řídit:**  
Jenom lidé, kteří chtějí řídit ostatní a mají z této činnosti uspokojení, se stávají úspěšnými manažery.
- **Potřeba moci:**  
Dobří manažeři nespolehají pouze na svoji autoritu, ale především na své znalosti, zkušenosti a dovednosti. Mají silný vliv na ostatní.
- **Schopnost vcítit se (empatie):**

Úspěšný manažer musí mít pochopení pro své spolupracovníky. Musí umět zvládnout často se vyskytující emocionální reakce.

- Vhodný temperament:

Vhodné povahové vlastnosti určující chování a reakci člověka na vnější podněty.

- Inteligence:

Skutečný manažer je schopen samostatného tvůrčího myšlení a je vybaven takovými vlastnostmi jako je například představivost, zdravý úsudek, schopnost komunikovat, atd. [13].

Získané vlastnosti manažera podle Durdové (2002, str. 9):

- odborné znalosti
- ekonomické znalosti
- sociálně – psychologické znalosti
- znalost metod řízení
- dobrá duševní a tělesná kondice

Aby mohl manažer plnit základní manažerské úkoly, tak musí respektovat požadavky vyplývající z analýzy 4E:

- účelnost (effectiveness) – dělání správných věcí,
- účinnost (efficiency) – správným způsobem,
- hospodárnost (economy) – s minimálními náklady,
- odpovědnost (equity) – spravedlivě a podle práva [14].

Manažerské funkce, které rozvíjí stránky manažerské práce a mají vliv k dosažení stanovených cílů. Zde jsou nejvíce uplatňovány dvě manažerské koncepce:

- koncepce „7S“ konzultační firmy Mc Kinsey,
- koncepce „kritických faktorů úspěchu“ (CSF – Critical Success Factors) K.H Chunga.

Koncepce „7S“ je založena na vzájemné podmíněnosti sedmi významných faktorů v manažerské činnosti, které jsou základem úspěšnosti:

- 1) strategie (strategy) – program vrcholového vedení firmy, vymezení a uspořádání soustavy cílů v prostoru a čase a volba postupu k jejich dosažení,
- 2) struktura (struktura) – obsahová náplň dílčích částí organizačního systému,

- 3) spolupracovníci (staffs) – lidé podílející se na realizaci manažerských funkcí,
- 4) systémy řízení (systems) – metody, techniky, technologie manažerské práce,
- 5) sdílené hodnoty (shared values) – dávají základní orientaci pro sociální, hospodářské kulturní poslání činnosti kolektivů organizace,
- 6) styl manažerské práce (style) – typický způsob jednání vedoucích pracovníků, způsob zvládání manažerských rolí,
- 7) schopnost (skills) – soubor znalostí, dovedností, schopností a návyků [14].

## 2.2 Sport

Sport tvoří jednu ze složek tělesné kultury. Tělesná kultura je součástí obecné kultury. Sport ovlivňuje tělesný, psychický a sociální rozvoj jedince. Samotné slovo vzniklo z latinského názvu DISPORTABLE neboli bavit se a trávit příjemně volný čas. Sport je zaměřen na dosažení co nejvyšší výkonnosti v daném sportovním odvětví a dané sportovní kategorii. Podle výkonnostní úrovně dělíme sport na rekreační, výkonnostní a vrcholový.

Sport je součástí zdravého životního stylu. A je vědecky dokázáno, že vhodné pohybové aktivity, které jsou vykonávány v příslušné míře k dosaženému věku, ve vhodné době a ve vhodném prostředí, přispívají k celkovému lepšímu zdraví a lepší tělesné a duševní kondici [9].

Sport zasahuje pozvolna do života stále více obyvatel, stává se součástí životního stylu. Veřejnost České republiky ke vztahu ke sportu a tělovýchovným aktivitám můžeme rozdělit do čtyř skupin:

- aktivní sportovci – provozují sport na úrovni rekreačního, výkonnostního nebo vrcholového sportu
- sportovci, kteří se věnovali sportu dříve aktivně
- pasivní sportovní fanoušci – diváci, posluchači, sázkaři...
- lidé, kteří se o sport vůbec nezajímají

V České republice se sport a tělovýchovné aktivity dotýkají nějakým způsobem 70 % obyvatel. S porovnáním se světem, kde sport oslovuje v současnosti okolo 50 % světové populace, jsme o krok napřed. Sport univerzální komunikační prostředek, kde jsou v jednotlivých kulturách minimální rozdíly a neexistují zde jazykové bariéry [9].

### 2.2.1 Sportovní manažer

Sportovní manažer je:

- Manažer na úrovni vedení sportovní činnosti – vedoucí sportovních družstev i jednotlivců, specialisté, kteří připravují sportovní akce ( mistrovství světa, mistrovství Evropy, OH atd.), specialisté pro sportovní rekreologii.
- Manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku – členové výkonných výborů, sportovních a tělovýchovných svazů, vedoucí sportovních středisek.
- Manažeri v podnikatelském sektoru – starají se o výrobu sportovního zboží, výroby sportovního nářadí a náčiní, sportovní výstroje a výzbroje, pracovníci reklamních agentur, cvičitelé fitness a dalších sportovních služeb [1].

Funkce a činnosti sportovního manažera ukazuje tabulka č. 2.2

Tab. č. 2.2 Činnosti manažera ve sportu

Základní činnosti manažera	Příklady aplikace základních činností manažera na činnosti sportovního manažera.	Specifické činnosti.
1. Plánování	<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategický plán rozvoje přísl. Organizace</li><li>• Dlouhodobý, střednědobý a akt. program</li><li>• Strategický postup manažera při plánování akcí a podniků TVS</li></ul>	1. Sponzorská činnost v TVS
2. Organizování - postupy  -metody -techniky	<ul style="list-style-type: none"><li>• Postupy vyhodnocování výsledků</li><li>• Uplatnění metody CPM při</li></ul>	2. Sportovní reklama

	<p>organizování a zabezpečení tréninkových cyklů</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Využití výpočetní techniky při (vrchol.) sport. soutěžích</li> <li>• Portfolio metoda při vyhodnocování činnosti sport. klubů</li> </ul>	
3. Vytváření organizačních struktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zdokonalování org. Struktury TVS ČR</li> <li>• Zdokonalování org. Struktury sport. klubů</li> <li>• Zkvalitňování organizační placených TVS služeb</li> </ul>	3. Transfer hráčů a trenérů
4. Výběr rozmisťování a vedení lidí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výběr a rozmisťování lidí při práci ve spolcích TVS a jejich motivace.</li> <li>• Výběr a rozmisťování lidí v placených TVS službách.</li> </ul>	4. Znalost uspořádání fungování norem vrcholných mezinárodních organizací TVS (MOV, Mezinárodní sport. Federace)
5. Kontrola	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ukazatele finanční kontroly TVS organizací</li> </ul>	5. Zabezpečení norem a náležitostí při uzavírání smluv (ad 3) v tuzemsku i zahraničí
6. Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing v oblasti placených TVS služeb</li> <li>• Marketing</li> </ul>	6. Problematika ochrany zdraví, pojištění a soc. zabezpečení (z hlediska přísl. fyzických a právnických

	<p>v podnicích vyrábějících TVS zboží</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketingová koncepce sport. klubů</li> </ul>	osob)
7. Finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Přehled o akt. ekonom. trendech a opatřeních ve státní a podnikatelské sféře</li> <li>• Reflexe v hospodaření spolků a org. TVS, zvl. jejich základních článků</li> </ul>	7. Kontakty a spolupráce se zájmovými a odbornými organizacemi sportovců, trenérů, učitelů TVS apod.
8. Právo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexe daňových, živnostenských a dalších zákonů do podmínek organizací TVS</li> <li>• Zákony o TVS, stanovy a další normy stát. a spol. organizací TVS</li> </ul>	
9. Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ve vedení lidí v org. TVS (komunikace nadřízený – podřízený)</li> <li>• Vyjednávání sponzorských kontaktů</li> </ul>	

Zdroj: Čáslavová (2000, str.16).

## 2.4 Organizační struktury sportovních klubů v ČR

Organizační struktura ve sportovních klubech by měla vytvářet prostředí vhodné pro dosažení svých cílů, jako jsou cíle sportovní, ekonomické a často i sociální. Při tom kluby vycházejí ze svých finančních možností. Ty kluby, které disponují větším finančním zázemím, mají vyšší, prestižnější cíle než finančně slabší kluby.

Sportovní kluby v České republice mohou vznikat jako občanské sdružení nebo jako obchodní společnost. Ve většině případů vznikají jako akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným [9].

Přiblížíme si podrobněji tyto 3 základní organizační struktury.

### 2.4.1 Akciová společnost (a.s.)

Tvorba organizační struktury je vázána obchodním zákoníkem.

Strukturu u akciové společnosti lze jednoduše znázornit následujícím způsobem (obr. 2.1).



Obr. 2.1 Obecné schéma akciové společnosti, zdroj: Durdová (2002, str. 92).

Valná hromada a.s. např. projednává:

- změnu stanov
- rozhodnutí o změně základního jmění
- volbu a odvolání členů představenstva
- volbu a odvolání dozorčí rady a jiných orgánů
- schválení roční účetní uzávěrky, rozdělení zisku a tantiém
- rozhodnutí o zrušení společnosti
- další rozhodnutí, které se vztahují do působnosti valné hromady



Dozorčí rada má za úkol:

- prosazovat záměry akcionářů
- dohlížet na výkon působnosti představenstva
- je chápána jako kontrolní orgán

Představenstvo:

- je statutárním orgánem a.s., který ji řídí a jedná jejím jménem
- podle obchodního zákoníku je chápáno jako řídicí orgán

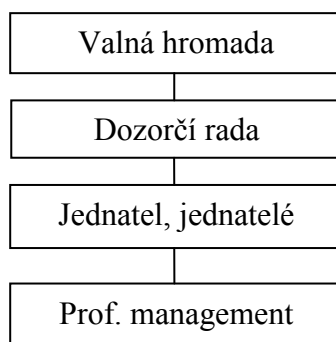
Vrcholový management:

- představuje profesionální řízení společnosti, jeho činnost je formulována ke konkrétní povaze činnosti společnosti.
- U sportovních klubů začíná diferenciací organizačních struktur právě při organizování jeho profesionálního managementu [9].

#### **2.4.2 Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)**

Tvorba organizační struktury u společnosti s ručením omezeným musí opět respektovat obchodní zákoník.

Strukturu společnosti s ručením omezeným lze jednoduše znázornit následujícím způsobem (obr. 2.2).



Obr. 2.2 Obecné schéma společnosti s ručením omezeným, zdroj: Durdová (2002, str. 95).

Valná hromada je nejvyšším orgánem spol. Do její kompetence patří:

- Odmítnutí jednání učiněných před vznikem společnosti

- Schvalování roční účetní uzávěrky, rozdělení zisku a úhrady ztrát
- Vyloučení společníka
- Rozhodování o zrušení společnosti
- Rozhodování o změně společenské smlouvy
- Jmenování a odvolání členů dozorčí rady a jednatelů

Statutárním orgánem společnosti je jeden nebo více jednatelů. Pokud je jednatelů více, je oprávněn jednat jménem společnosti každý samostatně. Jednatelé jsou povinni zajistit řádné vedení předepsané evidence a účetnictví, vést seznam společníků a informovat společníky o záležitostech společnosti.

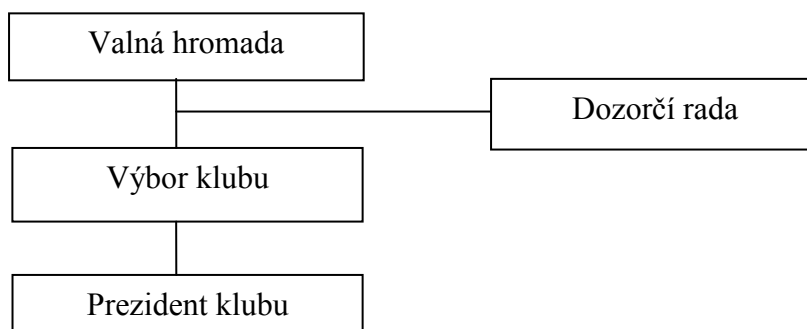
Dozorčí rada:

- Dohlíží na činnost jednatelů
- Kontroluje údaje v účetních knihách a jiných dokladech
- Přezkoumává roční účetní uzávěrku
- Podává zprávy valné hromadě

Dále jsou vytvářeny orgány prof. Managementu, jehož forma je u každého sportovního klubu s.r.o. rozdílná [9].

### 2.4.3 Občanské sdružení

Organizační struktura se odvíjí od stanov občanského sdružení. Mezi orgány občanského sdružení se považuje valná hromada (konference), prezident klubu, dozorčí rada (event. revizoři účtů). Tuto strukturu jednoduše znázorňuje obr. 2.3.



Obr. 2.3 Obecné schéma občanského sdružení, zdroj: Durdová (2002, str.97).

Valná hromada vykonává následující činnosti:

- Projednává zprávu o činnosti a hospodaření klubu
- Projednává zprávu dozorčí rady (event. Revizorů účtů)
- Projednává rozpočet klubu pro následující období
- Stanoví výši příspěvku pro případné zájemce o členství nebo výši ročních příspěvků pro stávající členy klubu
- Schvaluje podmínky členství
- Stanoví volební období orgánů
- Volí členy výboru klubu
- Rozhoduje o vstupu a výstupu z klubu nebo jiných sportovních institucí
- Rozhoduje o vnitřních stanovách
- Rozhoduje o zániku klubu

Prezident klubu je oprávněn:

- Svolává řádnou i mimořádnou valnou hromadu
- Řídí zasedání výboru klubu
- Uzavírá a sjednává písemně právní úkony jménem klubu
- Uzavírá pracovně právní vztahy

Výbor klubu přijímá rozhodnutí, které nejsou svěřeny valné hromadě a nebo projednává záležitosti, které jsou výboru klubu svěřené valnou hromadou nebo je pravomoc klubu uvedena ve stanovách.

Dozorčí rada kontroluje všechny účetní a finanční operace klubu, hospodaření s penězi, právy a majetkem klubu. Podávají zprávy výboru klubu a valné hromadě a zároveň navrhuje nápravná opatření [9].

## **2.5 Možnosti financování sportovních klubů a organizací**

Uvádím tradiční zdroje financování tělovýchovných, tělocvičných jednot a sportovních klubů v ČR:

## Členské příspěvky

V ČR se využívají velmi často. Příspěvky lze rozdělit na tři základní skupiny:

1. Zápisné
2. Členské příspěvky
3. Oddílové příspěvky

Výši členských příspěvků určuje valná hromada. Rozdíl ve výši členských příspěvků je jednak mezi jednotlivými organizacemi (ČSTV, Sokol, ...) a jednak mezi jednotlivými sportovními odvětvími podle jejich finanční náročnosti. Rozdíly najdeme i mezi regiony. Nejvyšší příspěvky najdeme v pražských sportovních oddílech, dále ve velkých městech a nejnižší na vesnicích.

## Dary

Členové klubu a další příznivci dávají dary klubu bez nároku na protislužbu. Většinou jsou to dlouholetí členové sportovního klubu. Dary mohou mít formu peněžní i nepeněžní. V nepeněžní formě to jsou většinou pozemky, budovy a movité věci. V dnešní době se využívají nadační fondy.

## Patronáty

Vyskytuje se zejména u velkých firem, které věnují velkou sumu peněz na podporu sportovního klubu.

## Příspěvky municipalit

Města a obce se v ČR snaží pomáhat TJ a sportovním klubům. Nejčastěji přispívají z rozpočtu obce či města nebo také klub může využít nepeněžního plnění, jako je např. poskytnutí sekačky na trávu nebo pronájem stadionu za symbolickou cenu.

## Příspěvek od zastřešující sport. organizace

V ČR zastřešující organizace jako je ČSTV, Sokol, ČASPV atd. jsou spoluvlastníci společnosti SAZKA a.s. Disponují díky tomu vlastními finančními prostředky a využívají je k poskytování příspěvků pro nižší články.

## Dotace od státu

Vždy se jedná o účelovou dotaci. TJ nebo sportovní klub musí dát předem vědět, na co bude dotace použita. Vyžaduje se spoluúčast subjektu, který o dotaci žádá.

## Vstupné na sportovní akce

V ČR nejčastěji u kopané a ledního hokeje. Vstupné se odvíjí od úrovně soutěže a atraktivnosti zápasu. U vesnických sportovních klubů je vhodné používat dobrovolné vstupné, jelikož zde existuje možnost daňového osvobození.

## Zdroje financování z doplňkových činností

- a) Sponzorské příspěvky
- b) Drobné klubové suvenýry, předměty se symbolikou klubu.
- c) Nájemné z klubových sportovních zařízení
- d) Klubové restaurace a ubytovací zařízení
- e) Výpůjčky od členů klubu
- f) Bankovní půjčky [3].

## 2.6 Marketing

### 2.6.1 Definice marketingu

Máme mnoho různých druhů definic od odlišných autorů. Tady jsou některé z nich:

- Marketing (management) je proces plánování a implementace koncepcí cen, propagace a distribuce idejí a produktů pro vytváření směn, které uspokojují cíle jednotlivců a podniků. (Kotler, 2001)
- Cílem marketingu je poznat zákazníka a jeho potřeby tak dokonale, aby se výrobky pro něj určené prodávaly samy. Ideální marketing musí dosáhnout toho, aby zákazník byl plně připraven koupit si daný výrobek. (Drucker, 2002<sup>6</sup>)
- Marketing je myšlenkovým procesem, který staví zákazníka na první místo. Je završen organizací podniku a aktivit, které vykonává, a to takovým způsobem, aby potřeby zákazníků byly identifikovány a uspokojeny efektivně. (D. W. Foster)

### 2.6.2 Význam marketingu

Bez marketingového řízení se neobejde žádný podnik, který chce uspět proti konkurenci. Trh je charakterizován vysokou dynamičností a měnícími se podmínkami, rostoucí silou spotřebitele a neustálým bojem s konkurencí. Marketing by měl být součástí práce všech zaměstnanců podniku a zároveň součástí firemního myšlení a řízení. Zaměstnanci a zejména management by měli pochopit komplexní využívání všech součástí marketingového mixu [5].

### 2.6.3 Marketingový mix

Marketingový mix (MM) je soubor marketingových nástrojů, které podnik využívá k tomu, aby dosáhl marketingových cílů na cílovém trhu (Kotler, 2001)

Marketingový mix zahrnuje tzv. 4P podle Kaňovské (2009, str.38):

- Produkt (Product) – rozmanitost produktu, jakost, design, vlastnosti, značka, balení, služby
- Ceny (Prices) – ceník, slevy, sázky, doba splatnosti, platební podmínky
- Distribuce / místo (Place) – distribuční cesty, pokrytí trhu, sortiment, zásoby, doprava
- Propagace / marketingová komunikace (Promotion) – reklama, podpora prodeje, PR, přímý marketing, osobní prodej

Rozšířené pojetí marketingového mixu: vedle klasických 4P je třeba se zaměřit i na další „P“ – potom vzniká tzv. 5P:

- People – lidé

Nebo 7P:

- People – lidé
- Processes – procesy
- Physical evidence – fyzický vzhled

Dalším pojetím marketingu je tzv. 4 C model, který pohlíží na marketingový mix z pohledu zákazníka a ne očima prodávajícího (4P). (Kotler, 2001)

4P	4C
Produkt	Řešení potřeb zákazníka (customer solution)
Cena	Náklady, které zákazníkovi vznikají (customer cost)
Distribuce	Dostupnost řešení, pohodlí (konvenience)

#### **2.6.4 Sportovní marketing**

Marketing sportu – od klasického marketingu je ovlivněn především specifickou tržní situací, kde se nachází sportovní nabídka, nabídka sportovních produktů, jejich prodej a propagace.

Specifika sport. marketingu:

- Sport je nehmotný a subjektivní
- Výsledky jsou nepředvídatelné, pracovníci marketingu nemohou ovlivnit řadu faktorů
- Sportovní podnik je záležitostí pomíjející
- Sport přináší silné emoce

#### **2.6.5 Marketingový mix ve sportu**

Sportovní produkt Durdová (2009, str. 45)

Materiální produkty v tělesné výchově a sportu:

- Sportovní náradí,
- Sportovní náčiní,
- Sportovní oděvy, výstroj,
- Další produkty související se sportem sekundárně (potravinové doplňky, sportovní kosmetika apod.).

Nemateriální produkty v tělesné výchově a sportu:

a) Základní produkty:

- Nabídka tělesných cvičení,
- Nabídka sportovních akcí, nabídka rekreačně-regeneračních akcí,
- Služba jako sportovní produkt,

b) Produkty vázané na osobnost:

- Výkony sportovců,
- Výkony trenérů,
- Výkony poskytovatelů sportovních služeb,

c) Myšlenkové produkty v tělesné výchově a sportu:

- Výzkum tělovýchovné a sportovní oblasti,
  - Rozvoj kinatropologie,
  - Sportovní informace šířené médii v odborné nebo populární formě,
  - Prožitkovou, hodnoty zážitku v tělesné výchově a sportu,
- d) Vedlejší produkty tělovýchovných a sportovních zařízení:
- Společenské akce,
  - Reklamní vystoupení sportovců, trenérů,
  - Pojištění cvičenců a sportovců,
  - Doprava, vstupenky, atd.,
  - Hostinské služby.

#### Cena sportovního produktu

Stanovení ceny je určení hodnoty produktu. Máme cenu sportovního produktu materiálního, ale také nemateriálního sportovního produktu. Zde je stanovení ceny velmi obtížné, protože se cena odráží v prožitkovosti tohoto produktu a u každého spotřebitele je tento prožitek individuální. Ve sportovním marketingu by měla být cena tak vysoká, aby byla přijatelná pro největší počet zákazníků [8].

#### Umístění sportovního produktu (místo)

V marketingovém mixu znamená místo umístění produktu na trhu. Musíme dbát na dostupnost sportovního produktu, snadná distribuce sportovního produktu a rozmístění trhů. Je důležité, aby sportovní zařízení bylo snadno přístupné (snadná příjezdová cesta, dostatek místa na parkování, MHD atd.), aby působilo příjemně a bylo v bezpečné lokalitě.

Důležité je i místo distribuce vstupenek. Cílem je, co nejvíce ulehčit zákazníkovi koupi vstupenky.

Určit místo služby znamená vybrat prostředí, v němž budou služby fyzicky provozovány: podle Durdové (2009, str.47.)

- a) Zákazník jde k poskytovateli služby – hlavní roli zde hraje dostupnost místa jako rozhodujícího faktoru návštěvnosti (tato varianta je typická pro poskytování služeb ve sportu),
- b) Poskytovatel jde k zákazníkovi – některé služby lze dodat jen místě bydliště zákazníka, ale s využitím zařízení poskytovatele,



- c) Transakce probíhá na dálku – musí být možná spolehlivá komunikace se zákazníkem (poštou, telefonem, elektronicky).

### **2.6.6 Marketingová komunikace**

Marketingová komunikace podle Durdové (2009, str.48)

„Marketingová komunikace nebo též propagace je podstatnou a nejvíce „viditelnou“ částí marketingového mixu. Je často zaměňována obecně za marketing jako takový. Hlavním cílem propagace ve sportu je informovat potenciální zákazníky, cílovou skupinu a podporovat jejich angažovanost ve sportu.“

Metody propagace sportu zahrnují:

reklamu,  
sponzoring,  
přímý marketing,  
speciální obchodní jednání,  
předprodej,  
médiá,  
korporativní balíčky,  
exhibiční hry, soutěže,  
dny pro setkávání hráčů, dny „starých časů“ pro bývalé členy klubu,  
autogramiády,  
tiskové konference,  
sportovní plesy, zábavy, společenské akce,  
sportovní akce pro děti a mládež,  
výchovně zaměřené sportovní akce (proti drogám, kriminalitě mládeže),  
sportovní akce pro handicapované spoluobčany,  
semináře a školní trenérů.

### 3 Metody a techniky výzkumu

#### 3.1 Analýza vnitřního prostředí podniku

Smyslem analýzy je poznat vnitřní silné a slabé stránky podniku. Vnitřní silné a slabé stránky podniku lze analyzovat např. v těchto oblastech činnosti podniku:

- a) Marketing
- b) Zásobování
- c) Výrobně technická základna podniku
- d) Podnikový výzkum a příprava výroby
- e) Ukazatele hodnotící finanční situaci podniku
- f) Management podniku
- g) Personální oblast

##### 3.1.1 Metoda VRIO

Tato metoda představuje jednu z metod pro analýzu interního prostředí podniku. Název metody VRIO je dán počátečními písmeny anglických názvů, podle kterých se podnik posuzuje. V – value (hodnota zdroje), R – rareness (vzácnost zdroje), I – iritability (napodobitelnou zdroje), O – organization (organizace).

Zdroje se vyhodnocují ve čtyřech základních oblastech. (viz tab. 3.1).

Tabulka 3.1: Metoda VRIO – Základní oblasti vnitřních zdrojů podniku

Základní oblasti vnitřních zdrojů podniku	
Lidské zdroje	Fyzické zdroje
<ul style="list-style-type: none"><li>- Počet, kvalifikačních a profesní struktura pracovníků</li><li>- Flexibilita zaměstnanců</li><li>- Sociální prostředí v podniku</li><li>- Systém hodnocení pracovníků</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Výrobní i nevýrobní vybavení v podniku</li><li>- Výrobní plochy</li><li>- Skladovací plochy</li></ul>
Finanční zdroje	Nehmotné zdroje
<ul style="list-style-type: none"><li>- Rozsah finančních zdrojů, ziskovost kapitálu, zvyšování vlastního i cizího</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Práva k předmětům podniku. Např. ochranné známky, vynálezy atd.</li></ul>

kapitálu - Bonita podniku a zajišťování likvidity - Cash flow	- Know – how, licence - goodwill
---	-------------------------------------

Zdroj: Hadraba (2004, str.92)

### 3.1.2 Metoda SWOT (SWOT analýza)

Tuto metodu lze užívat nejenom pro oblast podnikového rozhodování. Lze jí aplikovat při různých jevech z hlediska jejich silných a slabých stránek, možností a hrozeb, které pro ně představuje vnější prostředí.

Metoda SWOT umožňuje skloubit analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a vyhodnotit z nich výsledky, tyto výsledky seskládat do komplexu, který má čtyři klíčové body vyjádřené začátečními písmeny anglických termínů:

S – strengths – silné stránky

W – weaknesses – slabé stránky

O – opportunities – příležitosti

T – threats – hrozby [4].

### 3.1.3 Metoda SPACE (strategic position and action evaluation)

Cílem této metody je celkově vyhodnocovat a integrovat výsledky analýz vnějšího a vnitřního prostředí a díky tomu získat informace pro tvorbu podnikatelských strategií.

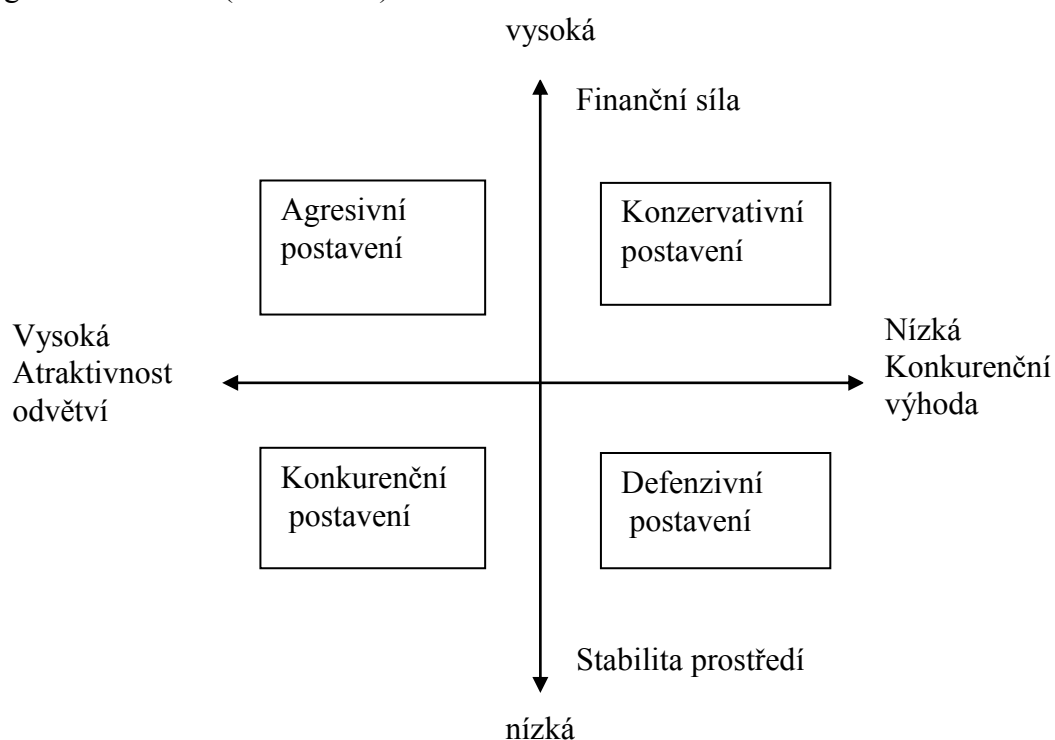
Pro vnější prostředí se používají tato kritéria:

- Stabilita prostředí – stabilitu prostředí ovlivňuje např.:
  - proměnlivost poptávky
  - substituční a komplementární produkty
  - míra inflace
- Atraktivnost odvětví – atraktivitu prostředí ovlivňuje např.:
  - rozsah trhu
  - kapitálová náročnost podnikání
  - technická a technologická povaha trhu [4].

Pro vnitřní prostředí se používají tato kritéria:

- Konkurenční výhoda – je dána faktory, jako je např.:
  - skutečný podíl na trhu
  - včas inovovat produkty
  - loajalita zákazníků
- Finanční síla – lze ji měřit mnoha způsoby v rámci finanční analýzy. Např.: rentabilita podnikání, míra zadluženosti, platební schopnost atd. [4].

Kombinací čtyř uvedených kritérií lze rozlišit čtyři relativně odlišná postavení či typy strategického chování (viz obr. 3.1).



Obr. 3.1: Základní postavení (typy strategického chování) podle metody SPACE (Pramen: Veber, J. a kol. Managment. Praha: Management Press 2000)

## **4. Analýza a komparace 1. FC Slovácko a FC Zbrojovka Brno**

### **4.1 Fotbalový klub 1. FC Slovácko**

#### **Představení města Uherské Hradiště**

Město Uherské Hradiště je odedávna přirozeným středem Slovácka - regionu proslulého svébytným folklórem, překrásnými kroji a řadou zachovalých lidových tradic. Morfologie města má rovinatý charakter a je vyznačováno nízkou nadmořskou výškou. V okolí města najdeme spoustu památek, počínaje hradem Buchlov, zámku Buchlovice, až po pamětní místa. To všechno tvoří z Uherského Hradiště zajímavé turistické centrum.

#### **Historie klubu 1. FC Slovácko**

Samotný klub 1. FC Slovácko má krátkou historii, ale jeho počátky vzniku sahají již do 19. století. 1. FC Slovácko vzniklo v roce 2000, kdy se domluvili odvěcí rivalové na sloučení klubu. Na jedné straně to byl klub FC Slovácká Slávia Uherské Hradiště a na straně druhé TJ Jiskra Staré Město. Tímto sloučením vznikl regionálně silný a úspěšnější klub.

#### **Současnost klubu**

V současnosti působí klub 1. FC Slovácko v gambrinus lize, což je nejvyšší česká fotbalová soutěž. Nyní (tj. duben 2011) se klub nachází ve spodních patrech tabulky, konkrétně na 13. příčce. Pod vedením Miroslava Soukupa bude tým letos bojovat o záchranu a o udržení se v nejvyšší soutěži. Klub disponuje také rezervním „B“ týmem, který působí v Moravskoslezské fotbalové lize. Tým je nyní na 10. příčce a bojuje o udržení v soutěži. Klub 1. FC Slovácko má také vybudovanou fotbalovou akademii mládeže, která funguje již 10. rokem. Akademie je na velmi vysoké úrovni a všechny mládežnické celky hrají nejvyšší české soutěže.

#### **4.1.1 Analýza současného stavu 1. FC Slovácko**

Od ledna 2005 má 1. FC Slovácko nové vedení prosazující transparentnost fungování klubu ve vztahu k hráčům, sponzorům i celé fotbalové veřejnosti. Klub disponuje velmi kvalitní hráčskou základnou vedenou dvojicí zkušených trenérů. Hráči jsou velmi dobře motivováni ke splnění všech stanovených hlavních cílů.

Hlavní úkol klubu: vybudování stabilní pozice v rámci české ligy s cílem každoročně bojovat o evropské poháry.

Klub má stálou podporu regionálních fanoušků a jednu z nejvyšších průměrných návštěvností ligových utkání na domácím stadionu v české lize.

### **Fotbalové stadiony**

Velmi moderní hlavní stadion v Uherském Hradišti splňuje všechny požadavky UEFA. Otevření stadionu v říjnu 2003.

- Celková kapacita: 8121  
Počet krytých sedadel: 6371  
Počet nekrytých sedadel: 1750  
Kapacita sektoru „vlajkonoši hosté“: 425  
Místa pro tisk: 42  
Rozměry hrací plochy: 105 x 68m  
Rozměry travnaté plochy: 121 x 78m  
Osvětlení: 1400 luxů  
Vyhříváný trávník – systém Aquatherm, zavlažování – systém Perrot

Klub má v dlouhodobém pronájmu za výhodných podmínek tři rozsáhlé tréninkové plochy.

### **Regionální podpora klubu**

Slovácký region má více jak 300 000 obyvatel. Jedná se převážně o okres Uherské Hradiště a Hodonín. Mezi významná města v tomto regionu patří:

- Trojměstí Uherské Hradiště, Staré Město, Kunovice: 39 311 obyvatel
- Uherský Brod: 17 801 obyvatel
- Veselí nad Moravou: 12 476 obyvatel
- Kyjov: 12 792 obyvatel
- Hodonín: 28 431 obyvatel

#### **4.1.2 Fotbalová akademie mládeže**

Cílem akademie je výchova kvalitních hráčů do nejvyšších soutěží při současném plném vzdělání od základní školy po gymnázium. Umožní výchovu talentovaných hráčů z celé ČR, kteří najdou v budoucnu uplatnění v prvoligovém týmu 1.FC SLOVÁCKO nebo v zahraničí.

Ubytování na internátu SZeŠ a gymnázia ve Starém městě.

Studium na zvolené střední škole, učilišti a sportovní ZŠ.

- SZeŠ a Gymnázium Staré město
  - Gymnázium Uherské Hradiště
  - Střední průmyslová škola Uherské Hradiště
  - Obchodní akademie UH
  - SOŠ a SOU MOJMÍR Uherské Hradiště
  - SOŠ a SOU J. z Poděbrad UH
  - Střední a speciální školy MESIT UH
  - Možné i další školy v Uherském Hradišti a okolí
- Komplexní tréninkové zabezpečení, regenerace, lékařské zabezpečení. Pravidelné vyhodnocení sportovního růstu hráče 1x za 6 měsíců. Působení v nejvyšších mládežnických soutěžích (dorost 1. a 2. liga, žáci MSŽL)

#### **Kategorie akademie zařazení dle výkonnosti**

- I. Kategorie standard

Hráčům poskytuje:

- Oblečení
- Školné
- Regenerace

Náklady klubu na hráče / rok: celkem za rok až 5 000,- Kč

- II. Kategorie nadstandard

Hráčům poskytuje:

- Oblečení
- Kopačky
- Školné
- Regenerace
- Stipendium

Náklady klubu na hráče / rok: celkem za rok až 50 000,- Kč

- III. Kategorie neamatérská smlouva

Hráčům poskytuje:

- Oblečení
- Kopačky
- Školné
- Regenerace
- Neamatérská smlouva

Náklady klubu na hráče / rok: celkem za rok až 60 000,- Kč

- IV. Kategorie profesionální smlouva

Hráčům poskytuje:

- Oblečení
- Kopačky
- Školné
- Regenerace
- Profesionální smlouva

Náklady klubu na hráče / rok: celkem za rok až 180 000,- Kč

## Členské příspěvky

Členské příspěvky se platí v akademii mládeže od školičky až po starší žáky.

Bližší informace uvádím v následující tabulce tab. 4.1.

Tab. 4.1 členské příspěvky 1. FC Slovácko

školička	800 Kč / rok
U6	1600 Kč / rok
U7	1600 Kč / rok
U8	2400 Kč / rok
U9	2400 Kč / rok
U10	2400 Kč / rok
U11, U12, U13, U14, U15	3000 Kč / rok

Zdroj: 1. FC Slovácko



## Struktura akademie, zařazení do soutěží

### AKADEMIE

DOROSTENECKÉ KATEGORIE	SPORTOVNÍ TŘÍDY
hlavní trenér	hlavní trenér
dorost starší „A“ I. liga	starší žáci „A“ I. liga
dorost starší „B“ II. liga	starší žáci „B“ krajský přebor
dorost mladší „A“ I. liga	mladší žáci „A“ I. liga
dorost mladší „B“ II. liga	mladší žáci „B“ krajský přebor
trenér brankářů	mladší žáci „C“ krajská soutěž
	starší přípravka „A“ „B“ krajská soutěž
	mladší přípravka „A“ „B“ krajská soutěž
	Nejmladší přípravka „A“ „B“

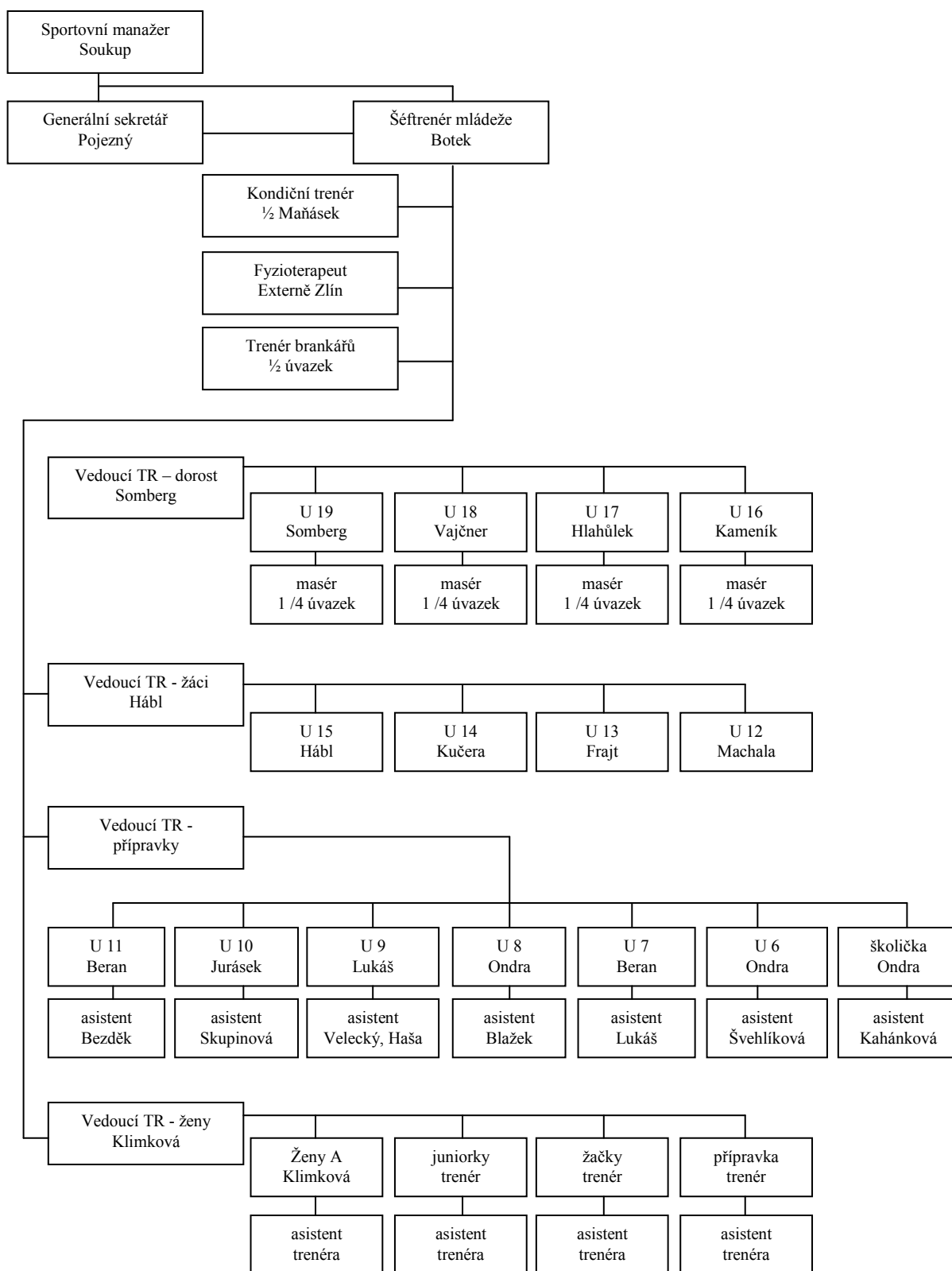
## Propojení se značkou

- jméno akademie
  - Klub nabízí možnost spojení jména brandu klienta se jménem fotbalové akademie.
  - Je to prostředek k posílení regionálního povědomí o značce klienta, jeho vztahu ke sportu a výchově špičkových profesionálů od útlého věku.
  - Značka jakožto součást jména akademie se může objevovat ve všech tištěných i elektronických publikacích akademie.
- Dresy hráčů / studentů
  - Umístění loga klienta na fotbalové dresy
  - Primární komunikace zasahuje samotné hráče, jejich rodiny a všechny účastníky početných regionálních fotbalových utkání.
- Spolupráce s partnerskými školami
  - Akademie spolu se zainteresovanými školami představuje velký potenciál pro realizaci nejrůznějších osvětových programů klienta. Dá se počítat se součinností celého fotbalového klubu, škol a internátu.
  - Školy se mohou stát prostorem pro realizaci marketingových eventových akcí a prostředkem mediální komunikace pomocí reklamních ploch.
- Budoucí hvězdy akademie
  - Akademie připravuje a vychovává kvalitní hráče pro nejvyšší domácí i zahraniční soutěže. V případě těsného propojení klubu a značky bude docházet k sekundární komunikaci značky prostřednictvím mediálně zviditelněných špičkových hráčů.
- Event spojený se zápasy
  - Zhruba 480 zápasů žáků akademie dokážeme využít ke komunikaci značky partnera po celé ČR, prostřednictvím jednoduchých centů, do kterých můžeme zapojit hráče, rodiče i trenéry.

## **Fotbalová akademie – komunikace s veřejností**

- Fotbalová akademie nabízí bohatý prostor pro mediální i BTL komunikaci strategického partnera prostřednictvím svého působení s velkým rozsahem činností.
- Aktivita fotbalové akademie jsou vázány na standardní základní i středoškolské vzdělávání žáků akademie, na jejich tréninkový program a účast v soutěžích všech úrovní.
- Zajímavým prvkem v činnosti akademie jsou rodiče žáků, kteří aktivně přispívají k vynikajícím výsledkům žáků.
- Základní přehled:
  - Celkem 400 žáků fotbalové akademie ve věku od 6 do 19 let
  - 3 fotbalové stadiony určené pro přípravu a víkendové zápasy
  - 16 fotbalových týmů, každý během sezony odehraje více než 30 zápasů

### 4.1.3 Struktura managementu



Obr. 4.1 Organizační struktura 1. FC Slovácko

Zdroj: 1. FC Slovácko

#### **4.1.4 Sponzoring klubu 1. FC SLOVÁCKO**

Sponzoring ve sportu je jedna z důležitých věcí, jak zabezpečit bezpečný chod klubu. Existuje více způsobů, jak získat pro daný sport peníze.

##### **Reklama na dresu hráčů**

1. FC Slovácko nabízí svým sponzorům protivýkony za sponzorské příspěvky. Jeden z těchto protivýkonů je, že umístí logo sponzora na dres hráčů.

Velikost sponzorského příspěvku a umístění loga spolu úzce souvisí. Je rozdíl jestli logo je umístěné na přední části dresu nebo na zadní části dresu nebo na trenýrkách.

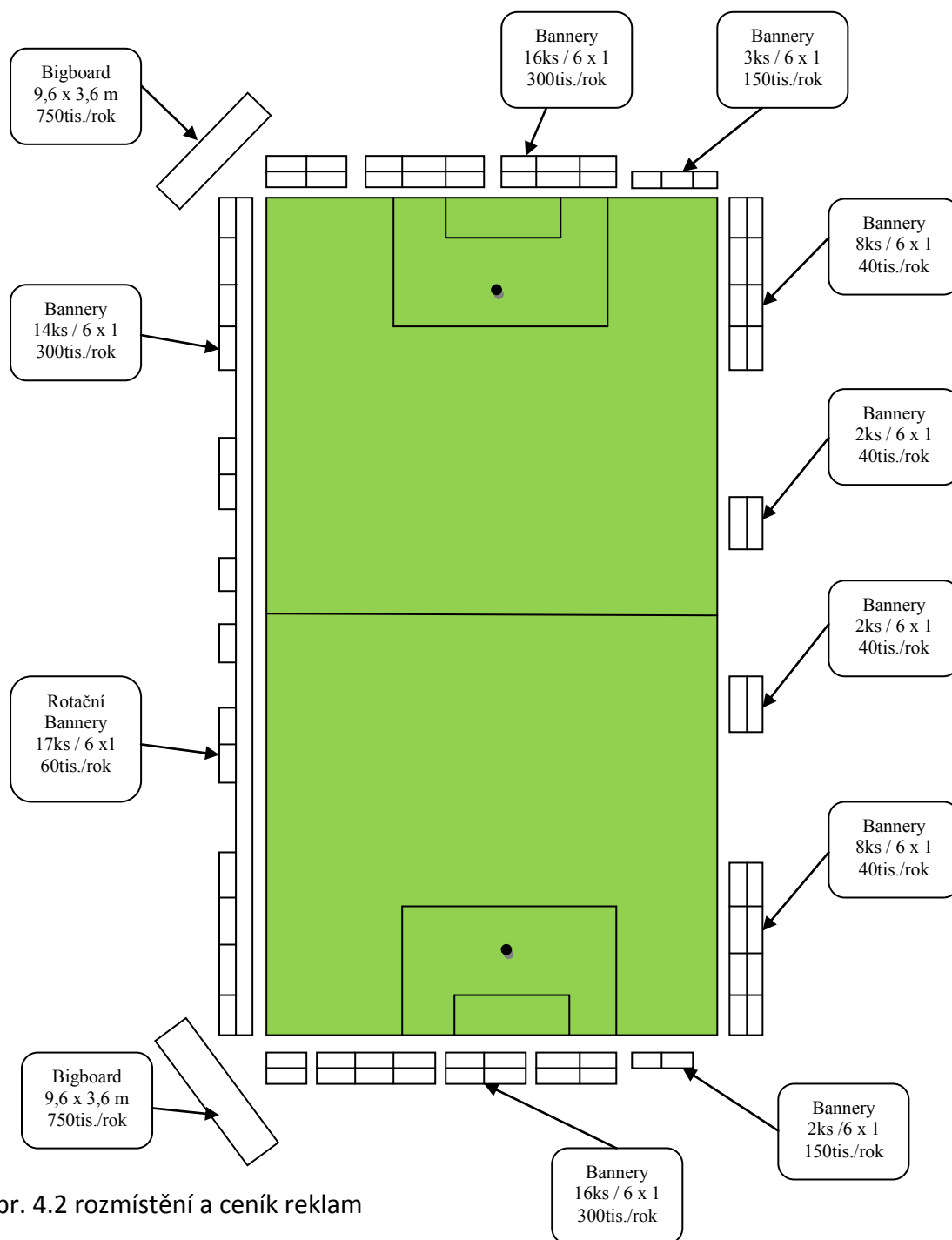
##### **Přední část dresu**

- Hrudník – malé logo, 2 mil. Kč / sezona
- Prsa – velké logo, 10 mil. Kč / sezona
- Prsa – malé logo na spodní části, 3 mil. Kč / sezona
- Trenýrky – malé logo, 0,5 mil. Kč / sezona

##### **Zadní část dresu**

- Záda – logo pod číslem, 2 mil. Kč / sezona
- Trenýrky – logo na zadku, 1 mil. Kč /sezona

## Bannery – rozmístění a ceník



Obr. 4.2 rozmístění a ceník reklam

Zdroj: 1. FC Slovácko

Produkce:

- Rotační bannery 6x1 = 4 300,-
- Banner – plachta 6x1 = 6 000,-
- Bannery 6x1 = 4 500,-
- Bigboard 9,6x3,6 = 15 500,-

#### 4.1.5 Rozhovor s manažerem 1. FC Slovácko

Rozhovor jsem provedl s manažerem panem Zdeňkem Botkem, který vykonává funkci šéftrenéra mládeže 1. FC Slovácko.

*1) Jaké jsou podle Vás nejdůležitější činnosti sportovního manažera? Popište prosím ve zkratce náplň své práce.*

Nejdůležitější činností sportovního manažera je přesvědčit spolupracovníky o správnosti svých záměrů a schopnost motivovat je ke stoprocentním výkonům. Hlavní náplní mojí práce v současné době je vytyčit směr, kterým se bude ubírat chod mládežnických týmů v našem klubu a zavést funkční systém organizační a sportovní.

*2) Jakými nejvýznamnějšími vlastnostmi a schopnostmi by měl disponovat sportovní manažer?*

Musí umět komunikovat s lidmi, mít sociální inteligenci, kontakty na dobrých místech. Velmi důležitá je také znalost cizích jazyků.

*3) Který styl vedení upřednostňujete?*

Demokratický. Uměním je sestavit takový tým lidí, kteří mají podobné myšlení a které nemusíte násilnou formou přesvědčovat o své pravdě. Toho lze totiž dosáhnout jen stěží.

*4) Jaké máte zkušenosti ve spolupráci se sponzory?*

Má spolupráce se sponzory zatím nemá bohatou historii, v této oblasti jsem nováčkem.

*5) Je vysokoškolské vzdělání důležité při vykonávání profese sportovního manažera?*

V začátku vám vysokoškolský titul dodává u veřejnosti určitý kredit, ale postupem času je stejně nejdůležitější výsledek vaší práce. Když děláte svou práci dobře, tak je vcelku jedno, jestli jste docent nebo truhlář. To samé platí v případě neúspěchu.

*6) Jaké vidíte současné možnosti uplatnění absolventa sportovního managementu?*

Záleží na tom, v jaké oblasti se chce absolvent uplatnit. Jestliže se bavíme o uplatnění v klubech nejvyšší fotbalové ligy, bude nástup na jednu z manažerských pozic okamžitě po absolvování školy dosti složitý. Tato místa jsou již většinou obsazena lidmi se zkušenostmi

v oboru a se zkušeností s prací v klubu, kde začínali na nižších pozicích a postupně se propracovávali až na manažerský post. Každopádně občas se vyskytnou i výjimky.

7) *Jak dlouho Vy sám vykonáváte tuto funkci?*

Ve funkci jsem od 1.7.2010.

8) *Věnoval jste se před tím Vašemu sportu vrcholově?*

Ano, hrával jsem dorosteneckou ligu v 1.FC Synot a v 19 letech jsem působil jednu sezónu v klubu 1.belgické ligy KFC Lommel.

9) *Potřebujete k výkonu profese jazykové znalosti?*

Jistě, když umíte komunikovat se zahraničními partnery, tak máte velký náskok oproti konkurentům, kteří cizím jazykem nevládnou. Jazykovou vybavenost považuji ve své funkci za velmi důležitou.

10) *Spolupracujete s jedním hlavním, nebo s více, ale menšími sponzory?*

Pracujeme s dvěma velkými a několika menšími firmami.

11) *Současná ekonomická krize – jak se projevila v řízení klubu?*

Došlo k několika menším úsporným opatřením, ale na celkovém chodu klubu se ekonomická krize projevila jen minimálně.

12) *Spolupracuje Váš klub s dětmi a mládeží?*

Náš klub je založen na práci s dětmi a mládeží. Spadá sem 14 týmů kluků a 4 týmy děvčat 1.FC Slovácko. Celkem se tedy staráme o cca 350 dětí, k čemuž máme zabezpečeny vynikající podmínky.

13) *Pomáhá Vám obec, město, kraj... – pokud ano, tak jakým způsobem?*

Město Uherské Hradiště má velký zájem o chod mládežnické akademie, pomoc se týká hlavně v otázce zabezpečení ploch k trénování a jejich pronájmu.



## **4.2 Fotbalový klub FC Zbrojovka Brno**

### **Představení města Brna**

Brno je počtem obyvatel druhé největší v České republice a zároveň největší město Moravy. Brno je správním střediskem Jihomoravského kraje, centrem české justice a celkově administrativním střediskem. Brno je mimo jiné střediskem vysokého školství a tradičním místem konání velkých mezinárodních výstav a veletrhů. V Brně má svou tradici i sport s celou škálou sportovních odvětví. Jednou z nich je i fotbal a s tím spojený klub Zbrojovka Brno.

### **Historie klubu Zbrojovky Brno**

Historie klubu spadá do začátku 20. století, konkrétně do roku 1913, kdy vznik klub SK Židenice, předchůdce nynější Zbrojovky Brno. Zbrojovka Brno má dlouhou tradici, klub si prožil 1. a 2. Světovou válku, kdy jeho působnost kolísala mezi první a druhou ligu. Největšího rozmachu klub dosáhl v 70tých letech, kdy prvoligovou premiéru sledovalo 40 000 diváků. Jeho vrcholem byl rok 78, kdy si klub došel až pro ligový titul.

#### **4.2.1 Analýza současného stavu FC Zbrojovka Brno**

V současnosti klub působí v nejvyšší české fotbalové soutěži. Zbrojovka Brno se nachází na nelichotivém 15. místě tabulky, což je druhá sestupová pozice. Klub v průběhu této sezony převzal po špatných výsledcích Karla Večeři bývalý útočník klubu René Wágner. Rezervní tým Zbrojovky Brno bojuje ve třetí lize, tj. Moravskoslezská fotbalová liga, o záchranu soutěže. Nyní se nachází na 13. místě. Zbrojovka Brno, tak jako většina prvoligových celků, má kvalitní mládežnickou základnu. Všechny její mládežnické celky hrají nejvyšší soutěže v daných mládežnických kategoriích.

### **Fotbalový stadion**

Zbrojovka Brno má na poměry města neodpovídající stadion. Dlouho čeká na stavbu nového stadionu Za Lužánkami nebo alespoň rekonstrukci toho současného.

- Oficiální název: Městský fotbalový stadion
- Vlastník: město Brno
- Celková kapacita: 12 500 míst

- Místa k sezení: 8 050
- Místa k stání: 4 600 (600 pro fanoušky hostů)
- Místa pro tisk: 50
- Osvětlení: 1200 luxů
- Velikost hřiště: 105 x 68 m

#### **4.2.2 Fotbalová akademie mládeže**

Klub FC Zbrojovka Brno se může pyšnit velmi kvalitní prací s mládeží, což dokazuje početný seznam mládežnických reprezentantů, které se daří dále úspěšně adaptovat do nejvyšších seniorských soutěží. Jelikož jsme si vědomi, že je to nejlepší vizitka pro klub pracující s mládeží, chceme podmínky pro práci s talentovanými fotbalisty nadále zlepšovat. O tom svědčí i vybudované Tréninkové centrum mládeže v Brněnských Ivanovicích. Ovšem výchova talentované mládeže není jen o budování tréninkového centra mládeže. Jde také o fungující systém, jehož součástí je zodpovědná práce profesionálních trenérů mládeže určitých věkových kategorií, organizace úseku mládeže, obětavá práce externích trenérů a všech dalších lidí podílejících se na rozvoji talentu budoucích brněnských reprezentantů [16].

#### **Kategorie akademie seřazené dle výkonnosti**

- 1. kategorie  
Hráčům poskytuje:
  - Ubytování
  - Materiální vybavení
  - Regenerace
  - Příspěvky na stravu
- 2. kategorie  
Hráčům poskytuje:
  - Ubytování
  - Regenerace
  - Lepší materiální vybavení
  - Amatérská smlouva

- 3. kategorie

Hráčům poskytuje:

- Stravování
- Ubytování
- Regenerace
- Materiální vybavení
- Profesionální smlouva

### Členské příspěvky

Členské příspěvky se platí v akademii mládeže od mladší přípravky po starší žáky.

Bližší informace uvádím v následující tabulce tab. 4.2.

Tab. 4.2 členské příspěvky FC Zbrojovka Brno

U-8	2600 Kč / rok
U-9	2600 Kč / rok
U-10	2800 Kč / rok
Žactvo C ml.	2600 Kč / rok
U-12	3000 Kč / rok
U-13	3000 Kč / rok
Žactvo C st.	2800 Kč / rok
U-14	3500 Kč / rok
U-15	3500 Kč / .rok

Zdroj: FC Zbrojovka Brno

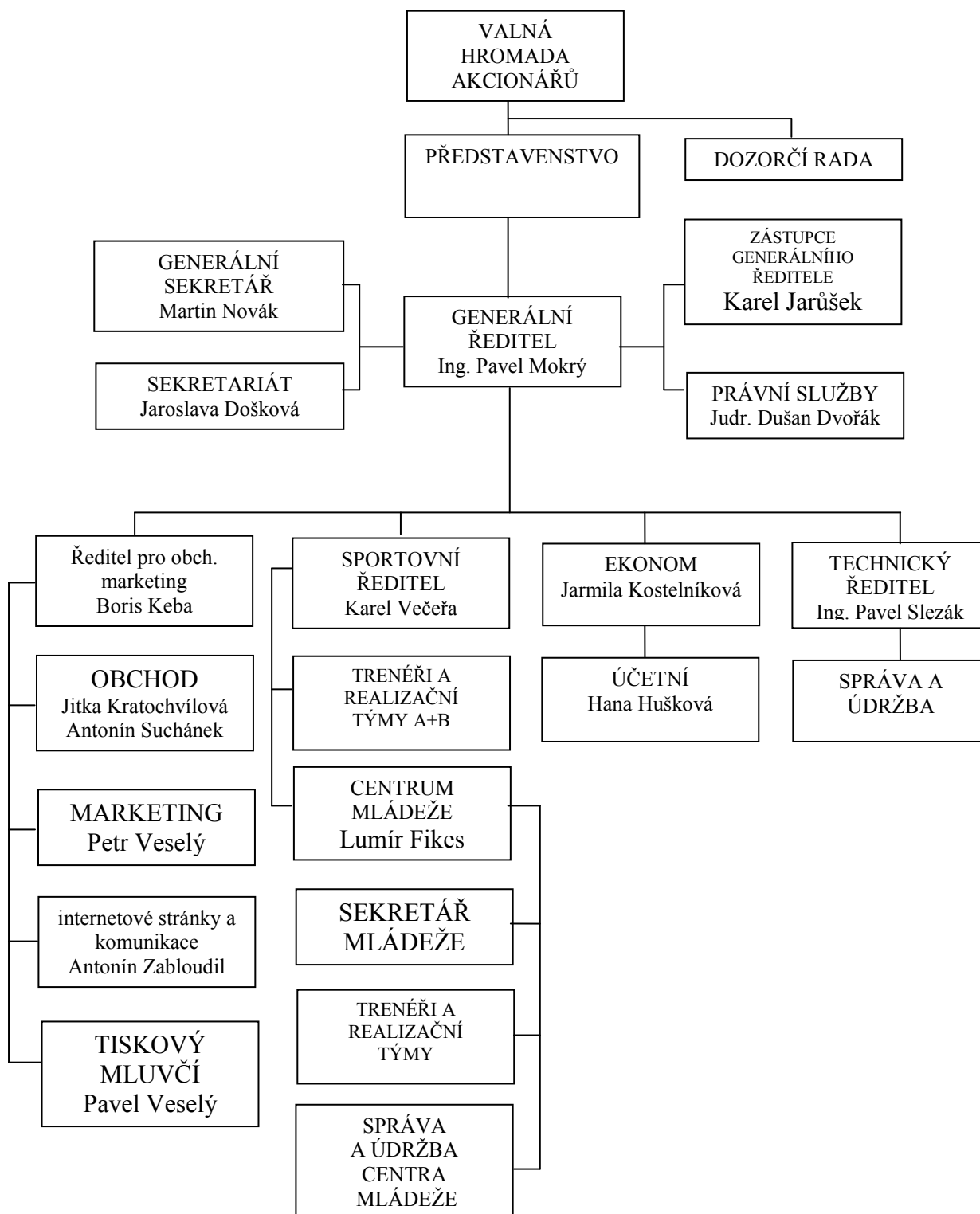
## Struktura akademie, zařazení do soutěží

### AKADEMIE

DOROSTENECKÉ KATEGORIE	SPORTOVNÍ TŘÍDY
U-19 st. dorost A I. liga	U-15 st. žactvo A I. liga
U-18 st. dorost B II. liga	U-14 st. žactvo B krajský přebor
U-17 ml. dorost A I. liga	Starší žactvo C krajská soutěž
U-16 ml. dorost B II. liga	U-13 ml. žactvo A I. liga
	U-12 ml. žactvo B krajský přebor
	mladší žactvo C krajská soutěž
	U-10 st. příprava A II. třída
	U-10 st. příprava B III. třída
	U-9 ml. příprava A II. třída
	U-8 ml. příprava B III. třída

### 4.2.3 Struktura managementu

Organizační struktura FC Zbrojovky Brno



Obr. 4.3 Organizační struktura FC Zbrojovka Brno

Zdroj: Zbrojovka Brno

#### **4.2.4 Sponzoring klubu Zbrojovka Brno**

Co se promo akcí týká, tak jedenkrát v sezóně bývá akce gambrinusu, tedy distribuce piva zdarma, v rámci poháru Ondrášovky jde pak o distribuci tohoto nealkoholického nápoje. O poločasech probíhají soutěže o různé ceny, při velmi atraktivních zápasech jsou pořádány doprovodné akce, resp. před zápas je program pro děti (skákací hrad, boty), malování obličejů atd.... k tomu standardně zajištěno občerstvení. V minulé sezóně proběhla akce např. coca-coly, ale před budovou stadionu, nikoli na stadionu. Probíhá tu možnost sázek prostřednictvím hostesek společnosti Fortuna. O poločasových soutěžích i dalších případných aktivitách se rovněž můžete dozvědět prostřednictvím webu.

Pokud partnery myslíte fanoušky, tak je to samozřejmě upoutávka na webu, v regionálních televizích, prostřednictvím billboardů, světelných reklam u dopravních uzlů, prostřednictvím novin a tisku, se kterými jsou uzavřeny smlouvy o vzájemném reklamním plnění a v neposlední řadě regionální rádia, které vysílají upoutávky. Takže probíhá vše, co jste zmiňoval. Pokud jste fanouškem klubu a posluchačem či čtenářem, tak jistě o těchto spotech víte. Při významnějších zápasech, resp. divácky zajímavějších jsou tištěny letáky a distribuovány prostřednictvím sázkové kanceláře a partnerů, kteří jsou provozovateli restauračních zařízení.

#### **Reklama na dresu hráčů**

Reklama na dresu je v současné době přidělena generálnímu a hlavním partnerům, kteří v rámci svého sponzoringu dostávají balíček reklamy vč. té na dresu, není tedy vyčleněna z celkového peněžního plnění. Pokud by však reklama měla být (a pro příští sezónu by mohla být) nabídnuta k „prodeji“, tak cca od 1mil.Kč na sezónu, tedy na rok. Za nejmenší reklamu je považována reklama na rukávu.

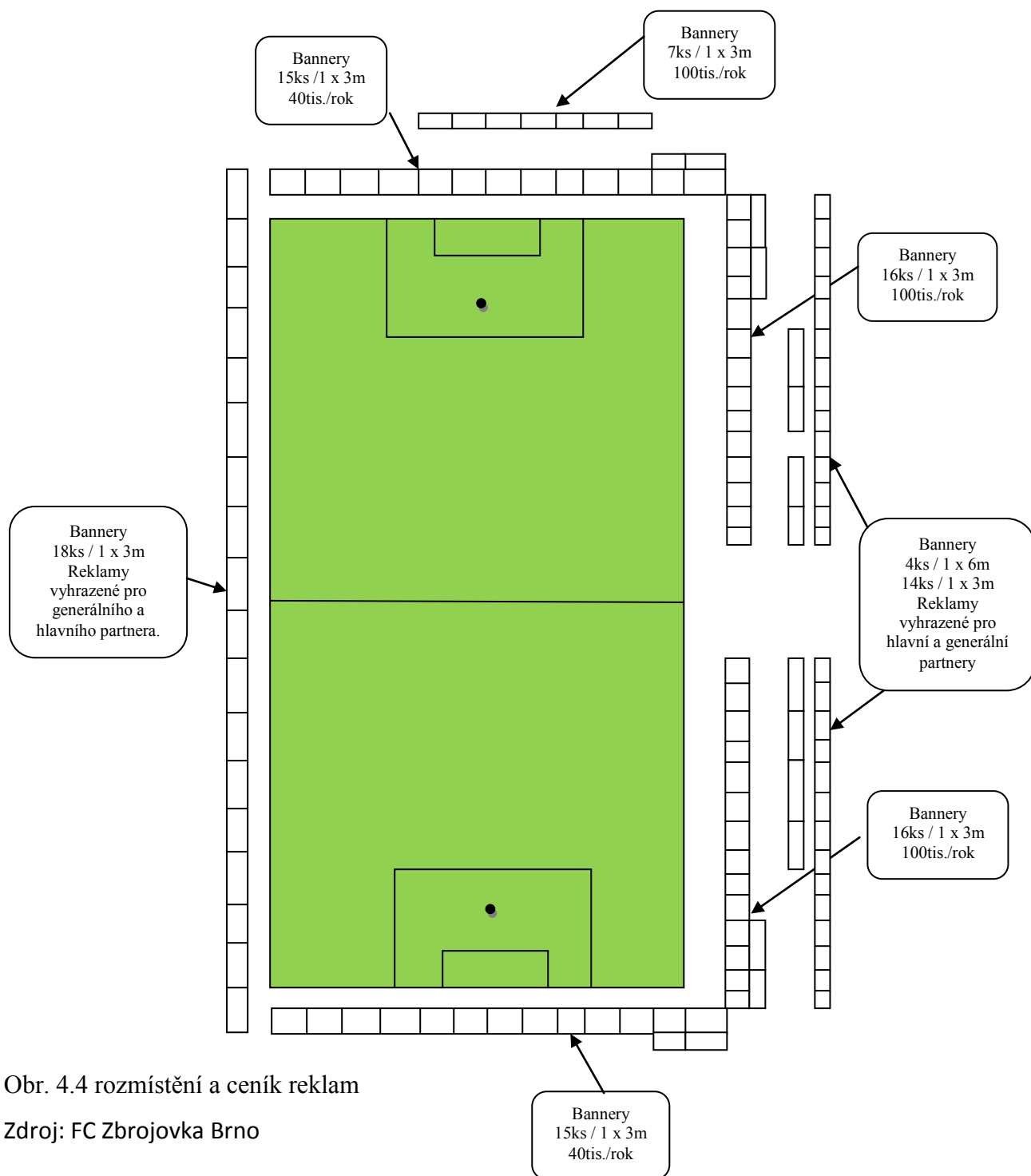
Přední část dresu:

- Hrudník – malé logo, 100 000 Kč / sezona
- Prsa – velké logo generálního partnera, 400 000 Kč / sezona
- Rukávy – malé logo, 50 000 Kč / sezona
- Trenýrky – 50 000 Kč / sezona

Zadní část dresu:

- Záda – logo pod číslem, 250 000 Kč / sezona
- Trenýrky – logo na zadku, 100 000 Kč /sezona

### Bannery – rozmístění a ceník



Obr. 4.4 rozmístění a ceník reklam

Zdroj: FC Zbrojovka Brno

Reklamní plochy jsou výhradně v rámci stadionu, tedy kolem hrací plochy + billboardy pod světelnou tabulí a v nevyužitých sektorových částech + na zábradlí.

Rozmístění bannerů je patrné z přiloženého obr. 4.4, dále je pak můžeme vidět v reálu nebo z fotografií ze zápasů, které nalezneme na webu. Co se jednotlivých zápasů týká, tak se jednorázově prodávají reklamy na zápasy, které jsou vysílány v televizi. Pak záleží na velikosti reklamní plochy, nejnižší částku účtujeme 15tis. za reklamy o výměře cca 1x3m v místě pod hlavní tribunu. Za brankami jsou umístěny nejlevnější formy reklamy na otočných systémech, kde se pravidelně střídají reklamních partnerů, tam se řádově odměny pohybují od 20tisíc za půl roku za 1x3m. Následuje druhá řada, kde jsou pevné reklamní plochy řádově od 50tisíc za půl roku. Pod hlavní tribunu, tedy podél pomezí čáry jsou rovněž otočné i pevné reklamy. Otočné jsou panely, kde se střídá menší počet reklamních partnerů, tudíž jsou viditelné vícekrát či déle a ceny jsou přibližně 50tisíc za půl roku, druhá řada pro partnery, kteří investují buď do jednorázové televizní reklamy nebo pro hlavní a generální partnery. Podél nekryté tribuny jsou reklamní plochy vyhrazené pro generálního a hlavního partnera. Prostory přímo za brankami jsou pak vyhrazeny gambrinusu a mediálním partnerům. Konkrétní ceníky však neexistují, jde vždy o dohodu mezi objednavatelem a klubem. Nejdražší jsou pak billboardy pod světelnou tabulí, kde je reklama řádově za 500tis. na rok.

Na světelné tabuli jsou reklamy, ale nejsou prodávány zvlášť, jsou vždy součástí nějakého balíčku reklamního plnění a to především pro generální, hlavní a mediální partnery.

#### **4.2.5 Rozhovor s manažerem FC Zbrojovky Brno**

Rozhovor mi poskytnul nejmenovaný manažer Zbrojovky Brno, který mi zároveň podal informace o tamější akademii mládeže.

*1) Jaké jsou podle Vás nejdůležitější činnosti sportovního manažera? Popište prosím ve zkratce náplň své práce.*

„Činnost sportovního manažera se liší od druhu sportu a velikosti klubu. Je jiná ve fotbale nebo hokeji, což jsou v Česku „velké“ sporty a jiná na úrovni menších sportů, kde musí manažer obsáhnout více činností, protože nejsou prostředky na další pracovní sílu. Sportovní manažer by měl mít přehled v daném sportu a především velmi dobré kontakty. Síť kontaktů je důležitá především pro přehled o hráčích a možných posilách pro tým. Buď má manažer tyto kontakty přímo sám a nebo si je musí vybudovat přes své spolupracovníky. Jen tak se



k němu dostanou důvěryhodné informace o dění v daném odvětví, protože se nelze spoléhat na novinové články a informace z „druhé ruky“. Sportovní manažer má za úkol řídit sportovní úsek ve svém klubu. Klub jako takový funguje jako běžná firma, ale sportovní úsek je velmi specifický a nelze na něj uplatňovat běžná pravidla známá z normálních firem. Úkolem sportovního manažera je dohlížet na správný chod týmu, je odpovědný za vhodné doplnění týmu a následné zhodnocení hráčů. Prodává a nakupuje hráče, je autoritou nad trenérem, která dojednává podmínky s hráči a zároveň je může i sankcionovat.“

*2) Jakými nejvýznamnějšími vlastnostmi a schopnostmi by měl disponovat sportovní manažer?*

„Manažer ve sportovním klubu musí mít vybudován velmi dobrý smysl pro řízení kolektivu lidí, protože zde více než jinde platí, že psychická pohoda přináší výsledky. Manažer pracuje se specifickou sociální skupinou mladých lidí. Vždy je lepší, když člověk v této funkci sportoval a byl ve sportovním kolektivu, nemusí to být ani ten sport, ve kterém pracuje, ale znalost psychiky sportovce je nesmírně důležitá. Ostatní vlastnosti jsou totožné jako v jiných oblastech – umění se rychle rozhodnout, mít organizační schopnosti a schopnost přinutit kolegy plnit úkoly.“

*3) Který styl vedení upřednostňujete?*

„Upřednostňuji volnější styl vedení, kompetence i odpovědnost je hodně na jednotlivých úsecích. Trenér má velké pravomoci a je odpovědný za výsledek. Jednotlivé úseky předkládají až konečné výsledky. Nelpím na pracovní době, spíše na objemu odvedené práce.“

*4) Jaké máte zkušenosti ve spolupráci se sponzory?*

„Za komunikaci se sponzory u nás odpovídá obchodní úsek. Nicméně často se účastním jednání s případnými sponzory a jsem přítomen také na setkáních s partnery klubu, které pořádáme. V Česku není financování klubu postaveno na příjmu z televizních práv a od fanoušků, jak je to v zahraničí. V Česku jsou nejdůležitější složkou právě příspěvky od sponzorů, proto je tato oblast velmi důležitá.“

*5) Je vysokoškolské vzdělání důležité při vykonávání profese sportovního manažera?*

„Je určitě přínosné, ale není nezbytné. Jak jsem se již zmínil v úvodu, velmi důležitá je i praxe v oboru, to znamená budování kontaktů. Ale v českém sportu chybí více kvalifikovaných manažerů, kteří by k práci přistupovali více odborně a neřídili se jen intuicí.“

6) *Jaké vidíte současné možnosti uplatnění absolventa sportovního managementu?*

„V současné době je možnost uplatnění velmi dobrá a bude se ještě zvyšovat. Končí doba, kdy sponzoři přicházeli do sportu jen „ze známosti“ na základě kamarádských vztahů. Nastala doba, kdy každá investice bude muset mít logiku a zároveň i jasnou efektivitu. Marketing a obchodní nabídky klubů musí být propracovanější, v plenkách je i sledování efektivnosti reklamy, to vše musí český sport zlepšit a největší potenciál pro to mají právě absolventi sportovního managementu.“

7) *V čem vidíte největší problémy současného sportovního managementu v ČR?*

„Problém sportovního managementu vidím v obchodní a marketingové části, jak jsem popsal výše. V tom má český sport velké rezervy. Ve sportovním vedení česká improvizace a nápaditost stačí, v obchodní části to musí být daleko propracovanější. Ve sportovním úseku vidím největší rezervy ve skautingu mladých, v klubech neexistuje propracovaný systém sledování mládežníků v Česku a v zahraničí. Ale to souvisí i s penězi...“

8) *Jak dlouho Vy sám vykonáváte tuto funkci?*

„Ve funkci manažera jsem od roku 2008.“

9) *Věnoval jste se před tím Vašemu sportu vrcholově?*

„Věnoval jsem se sportu od mládí, vrcholově basketbalu, fotbal jsem hrál a hraji jen na výkonnostní úrovni.“

10) *Potřebujete k výkonu profese jazykové znalosti?*

„Ano, jsou určitě předností. Základem je angličtina, dále je dobré znát jeden jazyk, který je v daném sportu dobře uplatnitelný. Například u fotbalu je to španělština, kterou se hovoří i v jižní Americe, kde je fotbal hodně populární.“

11) *Spolupracujete s jedním hlavním, nebo s více, ale menšími sponzory?*

„Naší ideou je německý model nebo model fotbalové Ligy mistrů, kde se pracuje s pěti šesti velkými partnery a jejich prezentace je maximální. U nás dosud převládá model jednoho generálního, tří hlavních a desítek menších sponzorů. Na stadionu se pak trochu ztrácí efekt reklamy, protože je tam velké množství různorodých poutačů.“

12) *Současná ekonomická krize – jak se projevila v řízení klubu?*

„Sponzoři většinou pochází z řad našich příznivců, tudíž se nás ekonomická krize přímo nedotkla, ale potýkáme se se závazky jiných klubů a společností a jsme kvůli tomu nuceni dělat úsporná opatření.“

*13) Spolupracuje Váš klub s dětmi a mládeží?*

„Ano, náš klub má čtrnáct mládežnických celků, celkem se staráme o přibližně 300 dětí ve věku od čtyř do osmnácti let. Dále pak pořádáme různé charitativní akce, kde pomáháme dětem. I na stadion lákáme děti, protože si chceme i do budoucna vychovávat nové fanoušky.“

*14) Pomáhá Vám obec, město, kraj... – pokud ano, tak jakým způsobem?*

„Město Brno nám pomáhá tak, že odkoupilo od společnosti DS Leasing fotbalový stadion v Králově Poli a nyní nám ho pronajímá za symbolickou cenu.“

## 4.3 Komparace sledovaných fotbalových klubů

### 4.3.1 SWOT analýza 1. FC Slovácko

Zde uvádím SWOT analýzu, kterou jsem vypracoval na základě poskytnutých informací od manažera Zdeňka Botka. Tabulka 4.3 nám poukazuje na silné a slabé stránky klubu, o jeho příležitosti a hrozby.

Tab. 4.3 SWOT analýza klubu 1. FC Slovácko

SWOT analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
➤ Moderní stadion	➤ Kvalita hráčského kádru
➤ Možnost mezinárodních zápasů na stadioně	➤ Často měnící se realizační tým
➤ Pomoc města	➤ Každoroční boj o záchranu v 1. lize
➤ Zkušený management	
➤ Velké divácké zázemí	
➤ Ekonomická stabilita	
➤ Tréninkové a materiální vybavení	
Příležitosti	Hrozby
➤ Začlenění nových hráčů do týmu	➤ Zranění klíčových hráčů
➤ Nový sponzor	➤ Pád do druhé ligy
	➤ Odchod sponzorů

Zdroj: vlastní zpracování dle informací z klubu

Když se na SWOT analýzu podíváme z všeobecného hlediska, tak zjistíme, že převládají silné stránky nad slabými. Co se týče příležitostí, tak těch je méně než hrozeb. Ke kladným stránkám patří beze sporu moderní stadion, na kterém se můžou hrát mezinárodní zápasy nebo zápasy české reprezentace. S tímto faktorem úzce souvisí i divácké zázemí, kdy moderní stadion, mezinárodní zápasy a dobrá kulisa přiláká fanoušky z celého regionu, ne-li celé republiky. Klubu při správě stadionu a jeho pronájmu pomáhá město, kdy stadion klubu pronajímá za symbolickou 1 korunu. V okolí stadionu se nachází tréninkové centrum s řadou

sportovišť a tartanovou drahou, kde může klub trénovat. Klub je dobře finančně zajištěn, má dostatek prostředků na bezpečný chod klubu. Na všechno dohlíží zkušený management. Mezi slabé stránky patří kvalita hráčského kádru. Klub se snaží začlenit mladé hráče do týmu a nekupovat drahé hráče. To se podepisuje hlavně na kvalitě a celkové sehranosti týmu. Proto má tým špatné výsledky a dochází tak často k výměně realizačního týmu včetně trenéra. To má za následek každoroční boj o záchranu 1. Gambrinus ligy. Příležitosti proto vidím v začlenění nových hráčů do týmu a tím pádem zlepšení výsledků a získání nových sponzorů. Jako největší hrozby, které mohou nastat, je zranění klíčových hráčů, které se podepíše na výsledcích klubu a to může mít za následek pád do druhé ligy a s tím spojený odchod sponzorů.

#### 4.3.2 SWOT analýza FC Zbrojovka Brno

Zde uvádím SWOT analýzu, která nám ukazuje silné a slabé stránky klubu a dále jeho příležitosti a hrozby, které klub můžou ovlivnit (viz tab. 4.4)

Tab. 4.4 SWOT analýza klubu FC Zbrojovka Brno

SWOT analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
➤ Jediný prvoligový klub v Brně	➤ Mají slabou diváckou základnu
➤ Mají významnou fotbalovou historii	➤ Není zde pořádný fotbalový stadion
➤ Výborná fotbalová akademie	➤ Nemají za sebou žádného silného sponzora
➤ Podpora města	➤ Špatná infrastruktura ke stadionu
➤	➤ Málo parkovacích míst
➤	➤ Ekonomická nejistota
Příležitosti	Hrozby
➤ Výstavba nového stadionu	➤ Sestup do druhé ligy
➤ Nový majitel klubu	➤ Možnost insolventního řízení

Zdroj: vlastní zpracování dle informací z klubu

U SWOT analýzy FC Zbrojovky Brno vidíme, že převládají slabé stránky před silnými a hrozby s příležitostmi jsou na stejné úrovni. Mezi hlavní slabé stránky klubu patří

neodpovídající fotbalový stadion. Ke stadionu je špatná infrastruktura a u stadionu je málo parkovacích míst, které negativně ovlivňují diváckou návštěvnost na zápasech. Klub nemá za sebou žádného silného sponzora, nemá dostatek financí na chod klubu a s tím je spojená i ekonomická nejistota klubu. Mezi silné stránky bezpochyby patří, že klub má bohatou a významnou historii s řadou úspěchů a fotbalových legend. Klub se může pyšnit výbornou fotbalovou akademií, která vychovává mladé fotbalové talenty. Zbrojovka Brno je jediný prvoligový fotbalový klub v Brně a s tím souvisí i podpora města, které klubu pronajímá stadion za nevelkou částku. Výstavba nového stadionu Za Lužánkami, na který všichni fanoušci Brna netrpělivě čekají, patří do příležitosti klubu. To by mohl být i příchod nového solventního majitele klubu. Naopak sestup do druhé ligy, odchod sponzorů patří do hrozeb stejně jako možnost insolventního řízení, který klubu s největší pravděpodobností hrozí.

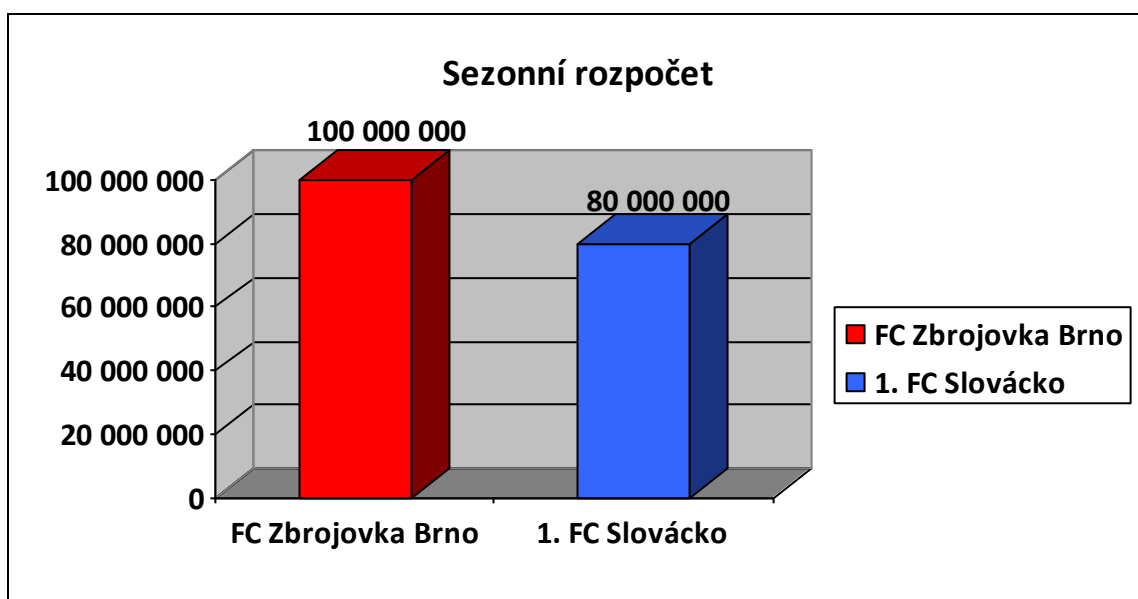
### 4.3.3 Porovnání klubů z hospodářského hlediska

Podklady pro srovnání mi poskytli manažeři obou klubů. Některé blíže uvedené hodnoty mají pouze informační charakter, protože se zde jedná o interní zdroje klubu.

#### Sezonní rozpočet klubů

Sezonní rozpočet je jeden z nejdůležitějších ekonomických faktorů. Je zde vidět s jakými finančními prostředky dané kluby disponují. Zde můžeme vidět, že FC Zbrojovka Brno má o 20 000 000 větší rozpočet. Kluby odvádí z rozpočtu určité množství peněz na fotbalovou akademii, na platy hráčů, na platy trenérů, realizačního týmu a na platy ostatních zaměstnanců.

Graf 4.1 sezonní rozpočet klubů a výsledek hospodaření

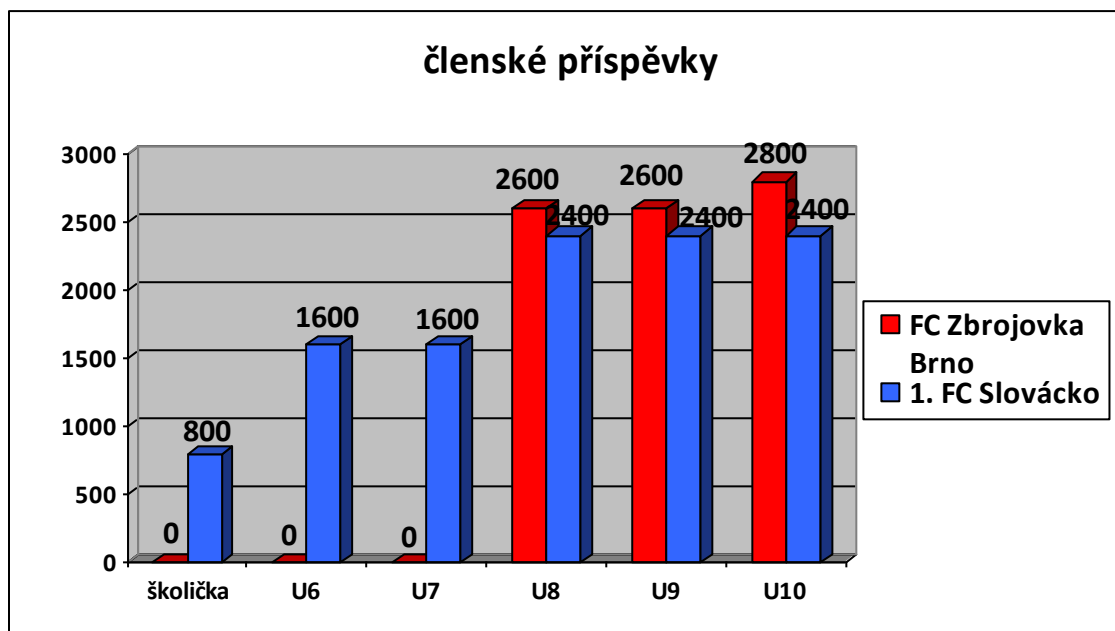


Zdroj: Zbrojovka Brno a 1. FC Slovácko

#### Členské příspěvky

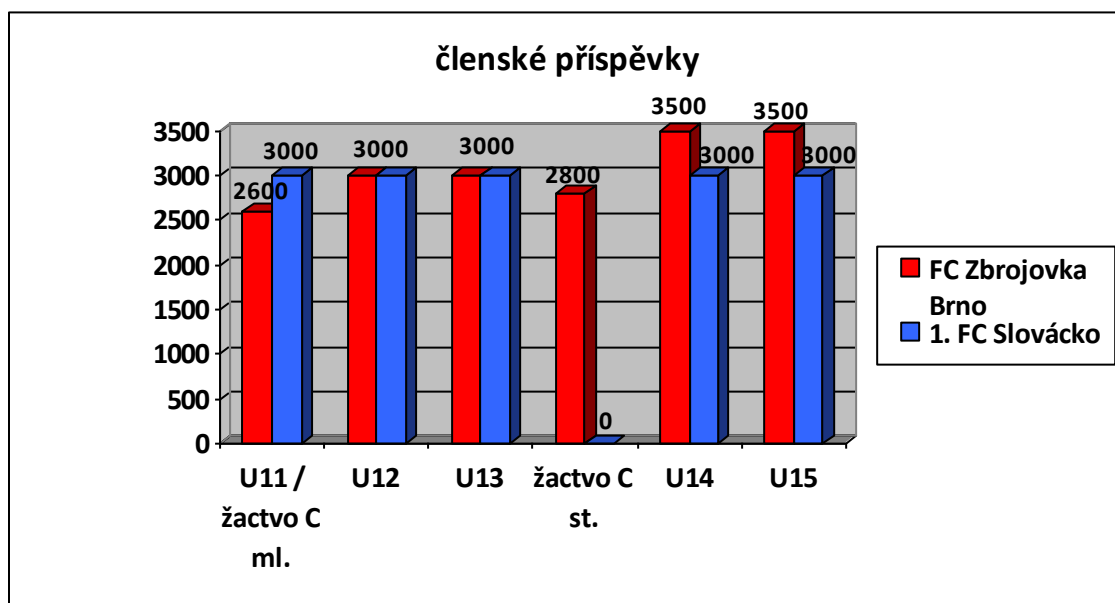
Jedna z možností financování sportovního klubu jsou členské příspěvky. Velikost členských příspěvků si určuje každý klub samostatně. Mají ryze individuální charakter. Velikost příspěvků závisí na velikosti klubu a na atraktivitě soutěže. Členské příspěvky obou klubů nalezneme v grafu 4.2 a 4.3.

Graf 4.2 členské příspěvky



Zdroj: vlastní šetření

Graf 4.3 členské příspěvky



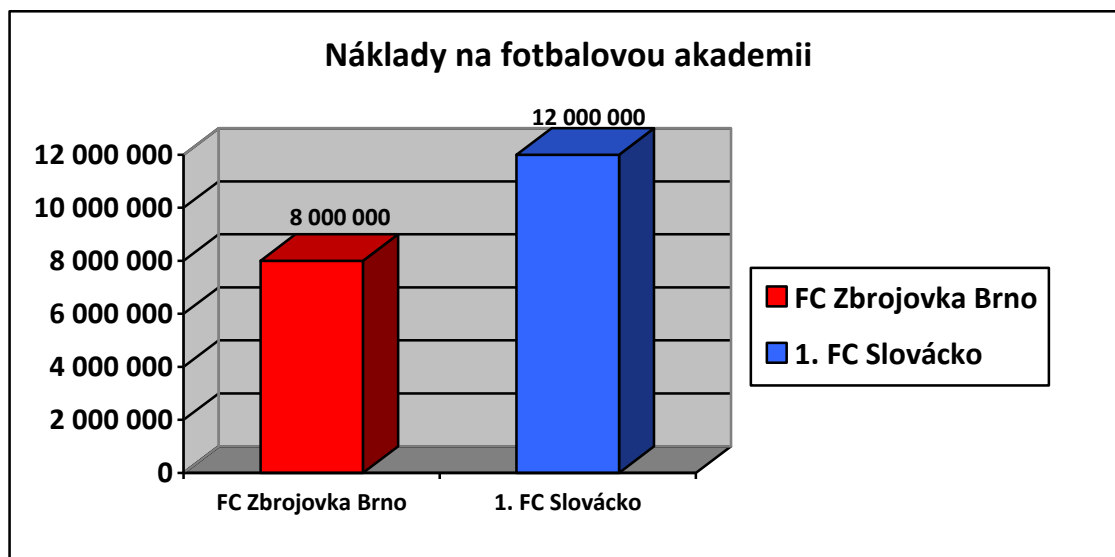
Zdroj: vlastní šetření

### Náklady na fotbalovou akademii mládeže

Výchova mladých talentů stojí kluby nemalé peníze. Kluby vkládají finanční kapitál do akademie, aby později vychovaly hráče pro první tým. Zde očekávají určitou návratnost a náklady spojené s akademií berou spíše jako investici do budoucna.



Graf 4.4 náklady na fotbalovou akademii mládeže



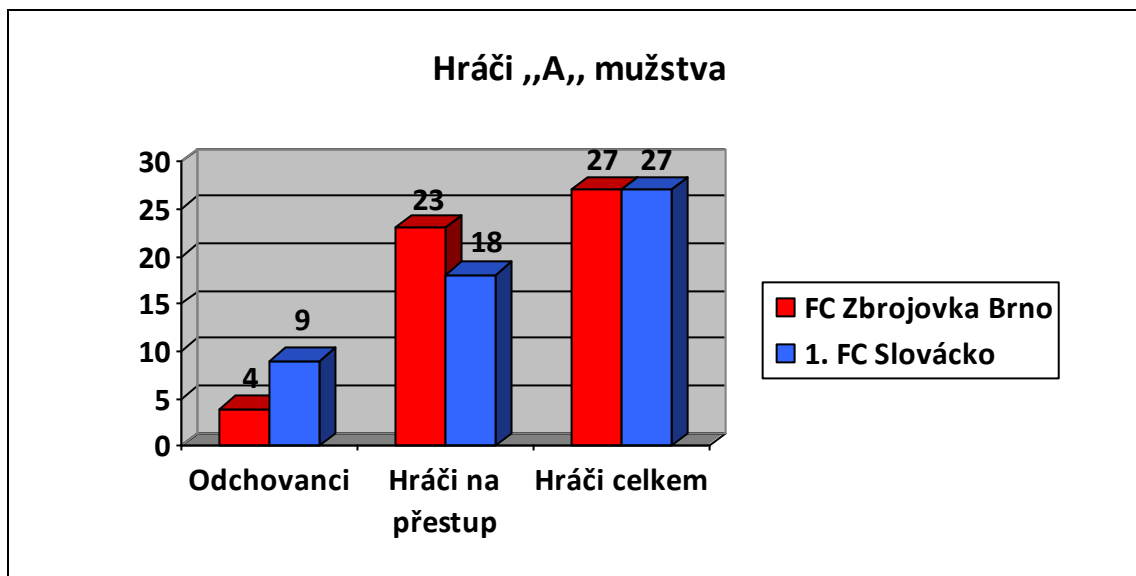
Zdroj: 1. FC Slovácko a FC Zbrojovka Brno

#### 4.3.4 Porovnání klubů z hlediska hráčského kádru

##### Soupiska „A,, mužstva

Z grafu můžeme vyčíst, že oba kluby mají stejný počet hráčů. Zde se můžeme pouze domnívat, jestli je to pouze shoda okolností, nebo jestli je to maximálně možný počet hráčů na soupisce. 1. FC Slovácko disponuje větším počtem odchovanců, což svědčí o dobré práci s mládeží. Naopak FC Zbrojovka Brno má v kádru více hráčů na přestup.

Graf 4.5 hráči „A,, mužstva

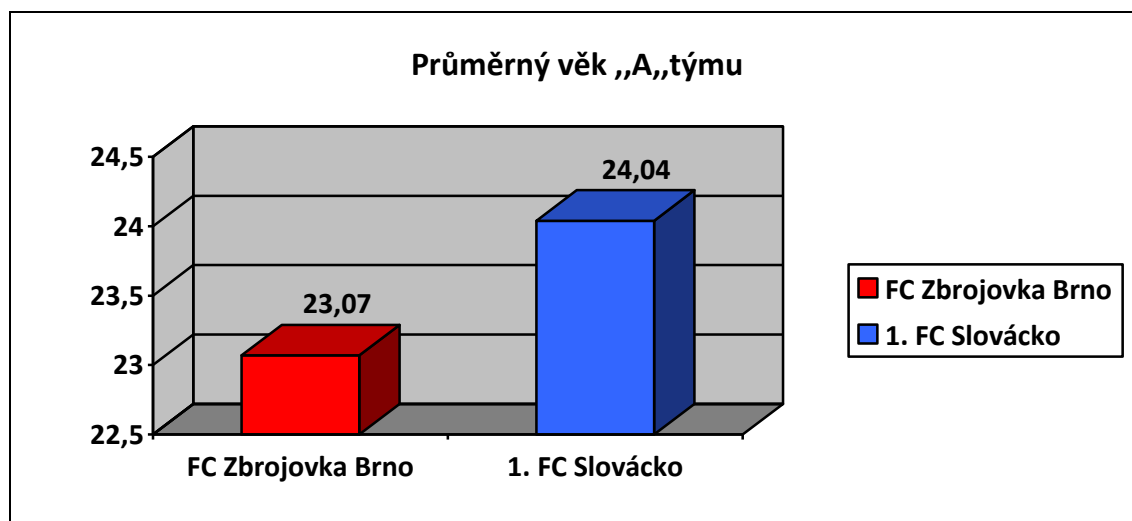


Zdroj: vlastní šetření

### Průměrný věk „A,, týmu

Oba kluby mají mladý tým. Věkový rozdíl je pouze jeden rok, což je zanedbatelná hodnota.

Graf 4.6 průměrný věk „A,, týmu



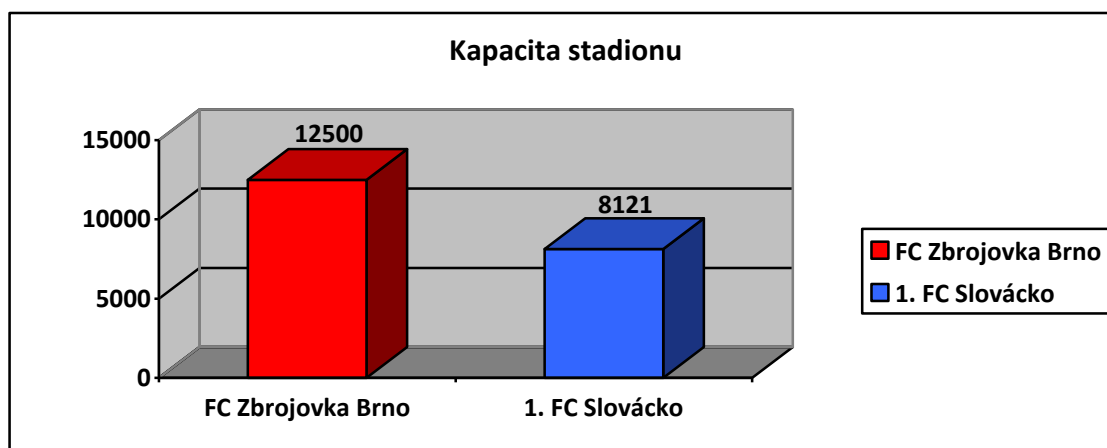
Zdroj: vlastní šetření

### 4.3.5 Porovnání z hlediska fotbalového stadionu

#### Kapacita stadionu

FC Zbrojovka Brno má zhruba o 4 500 větší kapacitu stadionu. Stadion je však v dezolátním stavu a potřeboval by rekonstrukci. Naopak 1. FC Slovácko má kapacitu pouze 8 121 diváků. Stadion je moderní a s novým zázemím.

Graf 4.7 kapacita stadionu

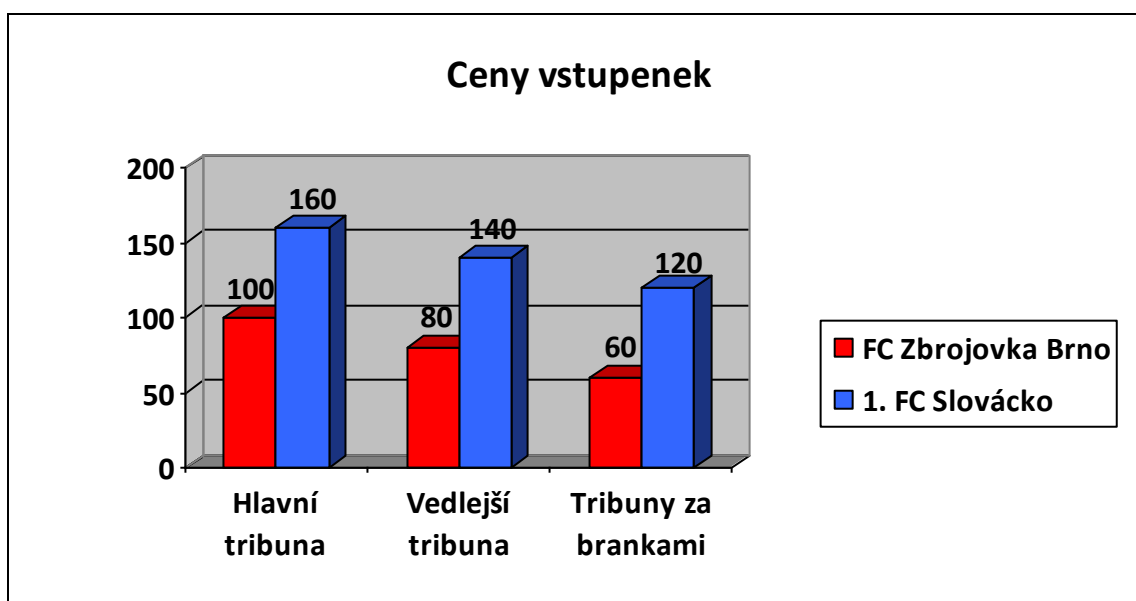


Zdroj: vlastní šetření

### Ceny vstupenek na Gambrinus ligu

Zde můžeme vidět, že cena jednotlivých vstupenek závisí na místě sezení. Nejdražší vstupenky jsou samozřejmě na hlavní tribuně, kde má divák největší komfort a nejlépe vidí na zápas. Vedlejší tribuny a tribuny za brankami jsou logicky levnější z důvodu špatného výhledu a menšího komfortu.

Graf 4.8 ceny vstupenek na Gambrinus ligu

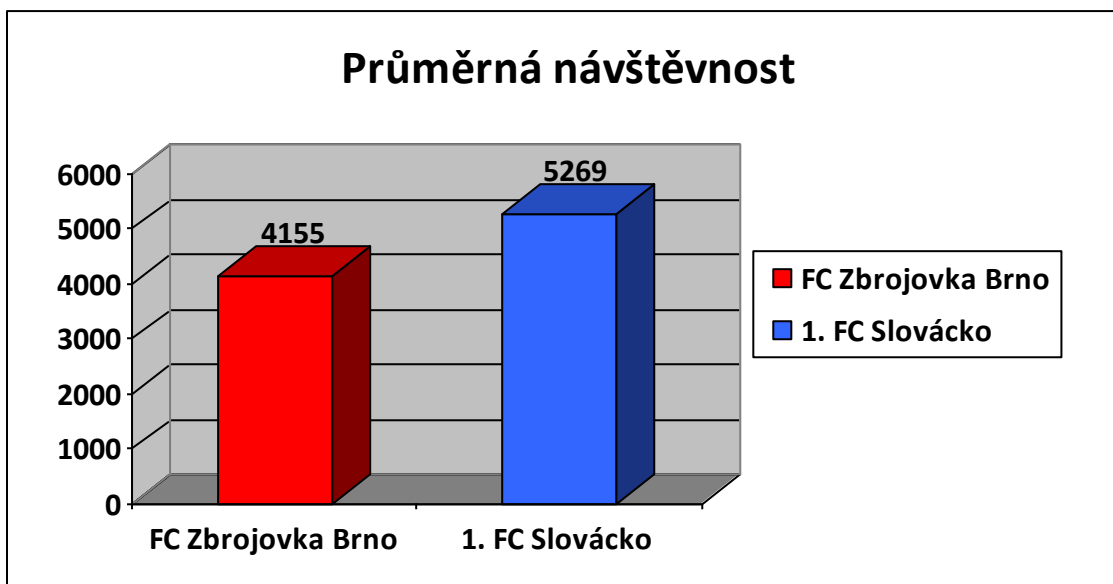


Zdroj: vlastní šetření

### Průměrná návštěvnost

Na domácí zápasy 1. FC Slovácka chodí více lidí než na Zbrojovku. Je to dáno především moderním stadionem a regionální podporou fanoušků. Dalším faktorem, který ovlivňuje návštěvnost v Brně, je špatný přístup na stadion a málo parkovacích míst.

Graf 4.9 průměrná návštěvnost



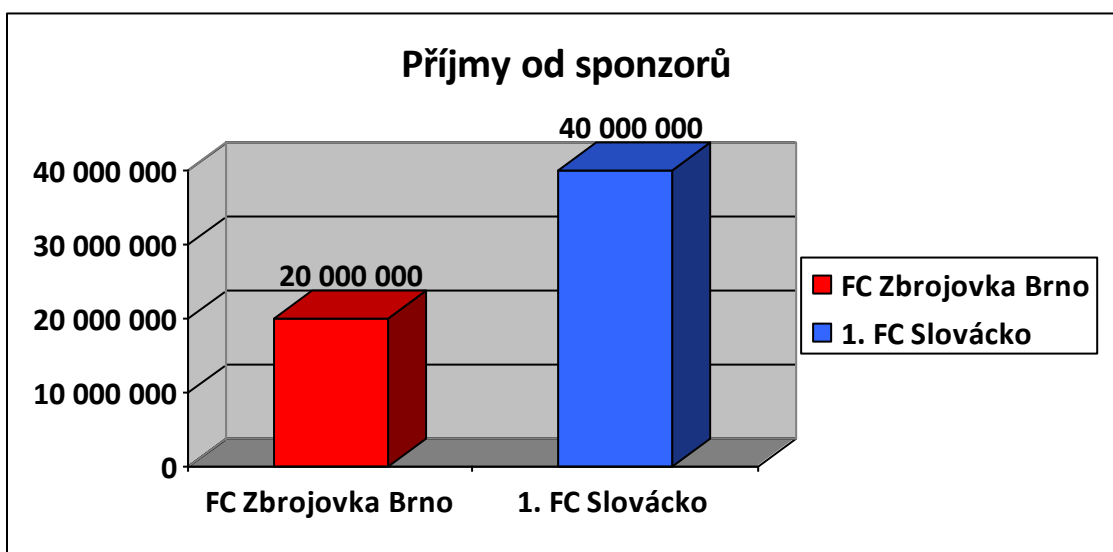
Zdroj: vlastní šetření

#### 4.3.6 Porovnání z hlediska sponzorské činnosti

##### Příjmy od sponzorů

Tyto příjmy tvoří podstatnou část celkového sezonního rozpočtu obou klubů. 1. FC Slovácko má propracovanější sponzorskou činnost a proto mají 2 krát větší příjmy z této činnosti.

Graf 4.10 příjmy od sponzorů

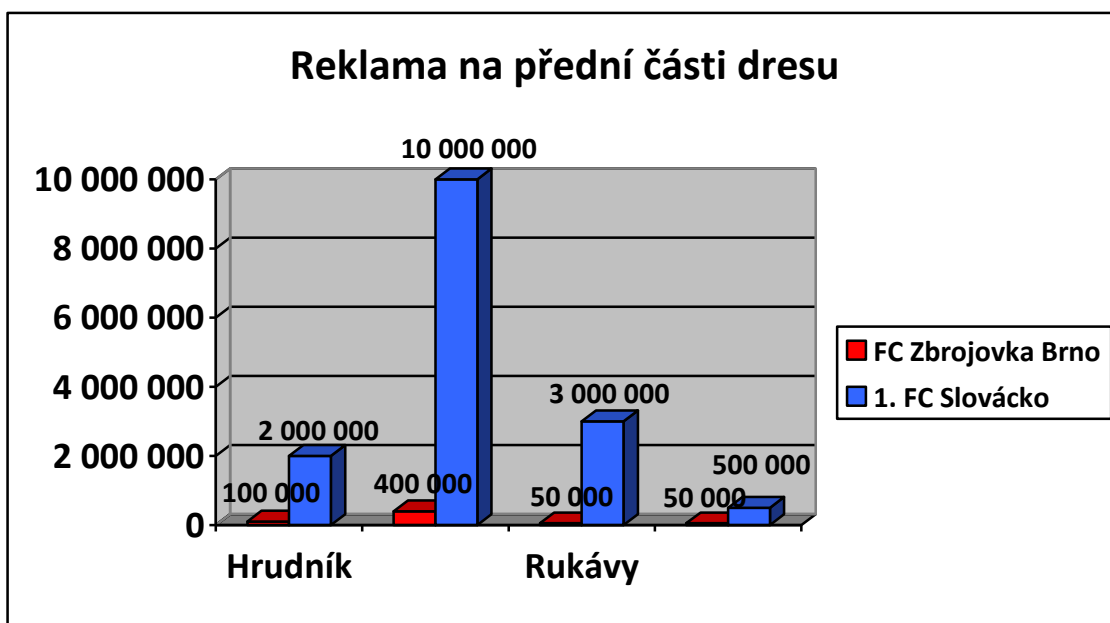


Zdroj: 1. FC Slovácko a FC Zbrojovka Brno

### Reklama na přední a zadní části dresu

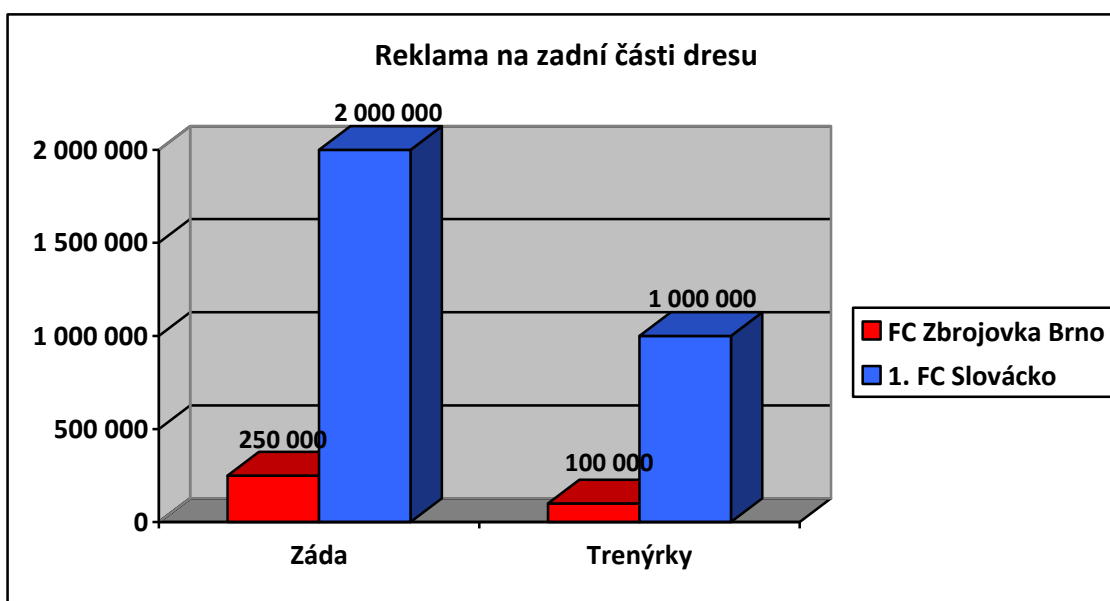
Sponzoři za své vložené peníze do klubu požadují určité protivýkony. Za tento protivýkon se může považovat reklama na dresu hráčů, kde sponzor díky reklamě na dresu zviditelní své jméno nebo firmu.

Graf 4.11 reklama na přední části dresu



Zdroj: 1. FC Slovácko a FC Zbrojovka Brno

Graf 4.12 reklama na zadní části dresu



Zdroj: 1. FC Slovácko a FC Zbrojovka Brno

## **5. Shrnutí výsledků šetření, návrhy, doporučení**

### **1. FC Slovácko**

Klub se sídlem v Uherském Hradišti postoupil do nejvyšší české fotbalové soutěže – Gambrinus ligy před 3 roky. Hlavním cílem je záchrana klubu v lize a jeho stabilizace. Tím si klub udrží kvalitní hráče a hlavně sponzory. Případným sestupem by klub mohl ztratit hlavní sponzory a dostat se do finančních problémů.

Silnou stránkou je bezpochybně městský fotbalový stadion, který svými vlastnostmi a vybavením zabezpečuje hráčům a fanouškům příjemný pocit ze hry. Důležité je i to, že se na něm můžou hrát mezinárodní a reprezentační zápasy a tím přilákat fanoušky z dalekého okolí na svůj stadion.

Další silnou stránkou klubu je fotbalová akademie mládeže, která v práci s mladými talenty sehrává velmi důležitou roli. Klub vkládá 15% ze svého rozpočtu do této akademie.

Velmi důležitým atributem jsou diváci. Pokud tým hraje dobrý fotbal a má určité výsledky, tak diváci chodí a tím je samozřejmě větší prostor pro nabídku reklamy a získání více peněz.

Dalším plusem pro klub je určitě zařazování vlastních odchovanců do A týmu. V letošním roce hraje 9 odchovanců z 27 hráčů, což je celá 1/3.

Velmi důležité je, že město Uherské Hradiště má veliký zájem o to, aby 1. liga ve městě zůstala, a proto klub podporuje.

Dalším úkolem pro klub bude udržet velmi kvalitní realizační tým a hlavně trenéra Soukupa. Slabší stránkou klubu je nedostatek zkušených hráčů. Klub by měl určitě přivést několik zkušených hráčů, kteří by pomohli klubu do vyšších pater tabulky a tím i většímu klidu k práci a prosazení cílů.

### **1. FC Brno**

Klub se sídlem v Brně má významnou fotbalovou historii a pyšní se i titulem mistrů republiky. Klub měl vždy velké ambice a není tomu jinak ani dnes. Bohužel se však klub v dnešní době potýká s problémy, které A tým pasuje na sestup z 1. Gambrinus ligy.

Silnou stránkou klubu je určitě práce s mladými fotbalisty. Je ale pravdou, že klub dává na mládež méně než 1.FC Slovácko a to asi 12,5% ze svého rozpočtu. Oproti 1.FC Slovácku zde také hraje méně odchovanců a to jenom čtyři.

Problémem Brna může být, že na jejich zápasy chodí velmi málo diváků, i když kapacita 12.000 míst je celkem pěkná. Pokud nechodí diváci, může to odrazovat sponzory. Vtom by Brno oproti Slovácku mělo mít výhodu, ale ta se moc neprojevuje.

Před začátkem sezony odešli z klubu zkušení hráči, kteří nebyli adekvátně nahrazeni. V tomto vidím podobný problém jak u 1. FC Slovácka. Mužstvo by potřebovalo více zkušených hráčů. Mělo by tým stabilizovat a dát trenérovi více času na prosazení svých záměrů.

Důležité samozřejmě bude zachránit se v 1. Gambrinus lize a poté využít určitě veliký potenciál klubu k návratu do předních příček tabulky.

## 6. Závěr

Pro vypracování své bakalářské práce jsem si vybral 2 kluby hrající 1. ligu a působící na jižní Moravě. Prvním je 1.FC Slovácko a tím druhým je 1FC Brno. Jedná se o podobné kluby s podobným managementem a finančním zázemím.

Oba týmy měly společné to, že oba hrají o záchranu v lize a určitě se to projevuje v klubu a jeho atmosféře.

Cílem bylo analyzovat jednotlivé managementy klubů a poté je porovnávat, což se mi myslím podařilo. Podstatnou část jsem vypracoval s manažery klubu, kteří mi poskytli dostatečné množství informací a poskytli rozhovor. Informace, které jsem získal, mi posloužily k vypracování SWOT analýz a k vytvoření grafů, které jsou v předešlých částech mé bakalářské práce. Po shromáždění všech údajů o klubech a jejich porovnáním zjistíme, že kluby mají hodně společného, ale také některé věci rozdílné.

Mezi podstatnou společnou vlastnost patří především starost o talenty, které se kluby snaží vychovávat ve svých mládežnických akademích. V nich se snaží hráčům vytvořit ty nejlepší podmínky pro jejich fotbalový růst. Další společnou vlastností je v momentální době boj o záchranu. V něm si vede lépe 1.FC Slovácko a to i proto, že kádr je nějakou dobu při sobě, mladí hráči získali za 3 roky určité zkušenosti a drží je zkušený brankář Filipko. Hráči se pod trenérem Soukupem hodně zvedli. Oproti tomu Brno se moc nedaří, mladí hráči se moc neprosazují a Dostálek na všechno nestačí.

Myslím si, že oba týmy by potřebovaly více zkušených hráčů. Nabízí se zde otázka, proč kluby z jižní Moravy mají neustále starosti s udržením se v 1. Gambrinus lize. Může to být dáno i tím, že do těchto týmů se moc nehrnou zkušení hráči se zahraničními nebo reprezentačními zkušenostmi. Tito hráči zůstávají spíše v Praze nebo v Čechách. Dalším problémem je brzký odchod mladých talentovaných hráčů, které jejich nástupci neumí nahradit.

Tahle práce měla pro mě velký význam v tom, že jsem zjistil, co obnáší práce manažera. Je to velmi zajímavá a náročná práce. Manažer musí být hlavně člověk, který dokáže dát dohromady lidi, kteří mají podobné zájmy a dokáží své osobní ambice převést ve prospěch týmu. Musí být komunikativní, umět jednat s lidmi, mluvit cizími jazyky a mít svoji práci rád.



### **Seznam použité literatury:**

- [1] Čáslavová, E. Management sportu, 2000, nakladatelství East West Publishing Compeny a East Publishing Praha, 172 s, s 11., ISBN 80-7219-010-5
- [2] Čáslavová, E. Management tělesné výchovy a sportu. 1. Vyd. Praha:Karolinum, 1996. 57 s. ISBN 80-7184-066-1.
- [3] Novotný, J.a kol. Ekonomika sportu – vybrané kapitoly, 2. vydání, nakladatelství Oeconomica 2009, 120 s., ISBN 978-80-245-1521-2
- [4] Hadraba, J. Marketing Produktový mix – tvorba inovací produktů, vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk s.r.o., Plzeň, 2004, 215 s. ISBN 80-86473-89-9
- [5] Kaňovská, L. Základy marketingu, 1. Vydání, akademické nakladatelství CERM, s.r.o. Brno, 2009, 123 stran, ISBN 978-80214-3838-5
- [6] Drucker, P.F. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. 1. vyd. Praha:Management Press, 2002. 304s. ISBN 80-7261-066-X.
- [7] Kotler, P. Marketing. Management. 10. Rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6
- [8] Durdová, I. Základní aspekty marketingu ve sportu, dotisk 1. vydání, Ostrava, 2009, 88 stran, ISBN 978-80-248-0827-7
- [9] Durdová, I. Sportovní management, 1. vydání, Ostrava, 2002, vydala: VŠB-TU Ostrava, ISBN 80-248-0130-2
- [10] Koontz, H., Weihrich, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- [11] Müller, K. Management für Ingenieure. Berlin: Springer Verlag, 1998.
- [12] Robbins, S.P. Organisational Behaviour. Berlin, Springer Verlag, 1988
- [13] Armstrong, M. Personální management. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [14] Vodáček, L., Vodáčková, O. Management – teorie a praxe 80. a 90. let. 1. vydání. Praha: Management Press, 1994. 257 s. ISBN 80-85603-55-1.
- [15] LEDNICKÝ, V. Základy managementu. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2007, 170 s. ISBN 978-80-7329-148-8.
- [16] Akademie FC Zbrojovka Brno, [online]. 2010. [cit. 2010-26-04]. Dostupný z [www: http://www.fczbrno.cz/cs/o-klubu/akademie/](http://www.fczbrno.cz/cs/o-klubu/akademie/)

## **Seznam zkratek:**

OH – Olympijské hry

Metoda CPM – je to zkratka z anglických slov Critical Path Method. Metoda CPM patří k základním metodám síťové analýzy.

MOV – Mezinárodní olympijský výbor

ČSTV – Český svaz tělesné výchovy

TJ – Tělovýchovná jednota

ČASPV – Česká asociace sportu pro všechny

FC – Fotbalový klub (football club)

UEFA – Evropská fotbalová asociace

BTL komunikace – BTL = below-the-line (podlinková komunikace)

SK – Sportovní klub

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠBTUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Uherském Hradišti dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....